

АГРОСВІТ

№ 8 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 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

Даций 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.

№ 8 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 "АКС 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 21.04.26 р.

Підписано до друку 21.04.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 43.0

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 2104/1.

Віддруковано у ТОВ «АКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34



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

У НОМЕРІ:

Кобєлєва Т. О., Перефєва П. Г.

Роль приватних агентств у цифровізації кадрового резерву в управлінні персоналом малих підприємств територіальних громад з використанням штучного інтелекту 6

Дацій О. І., Братусь Г. А., Каліна І. І.

Економіка знань та структурні трансформації: ключ до сталого розвитку 13

Романюк І. А.

Формування системи корпоративної соціальної відповідальності агробізнесу в контексті сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропромислових холдингів 19

Польова О. А.

Економічні аспекти інноваційно-інвестиційних процесів галузі рослинництва 26

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

Стратегічні проблеми землеустрою, що пов'язані із корупцією в Україні та їх вирішення 35

Чаркіна Т. Ю., Пікуліна О. В.

Формування основних напрямів інновацій в пасажирських перевезеннях на залізничному транспорті для збільшення привабливості та конкурентоспроможності галузі 44

Гуцаленко А. В., Литвиненко В. С., Гуренко Т. О.

Обліково-контрольні інструменти управління ефективністю виробництва продукції птахівництва 50

Баєва О. В., Трушкіна Н. В.

Концептуальні засади проектного менеджменту в умовах трансформації системи публічного управління 59

Доронін А. В., Сінченко В. М., Дрига В. В., Доронін В. А.

Економічні та екологічні аспекти оптимізації технології вирощування насіння буряків цукрових у контексті декарбонізації аграрного виробництва 70

Франус А. С., Прокопишин О. С., Гнатишин А. Б.

Сучасні тенденції розвитку логістики під впливом цифрових трансформацій 77

Карп В. С., Резнікова Н. В., Шворак А. О., Подольчук Д. В.

Галузі майбутнього як фактор трансформації міжнародного бізнесу і глобальних ланцюгів вартості 85

Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Подмешальська Ю. В.

Методичне забезпечення внутрішнього контролю обліку та оподаткування товарів критичного імпорту для ефективного управління діяльністю підприємства 95

Діброва А. Д., Діброва А. В., Діброва М. А.

Трансформація конкурентних позицій України на світовому ринку кукурудзи 102

Цвігун І. А., Чайковський О. В.

Економічна ефективність мультимодальних туристичних продуктів у контексті формування фінансової стратегії територіальних громад 110

Біляк Ю. В.

Методи діагностики впливу економічних конфліктів на фінансову безпеку 116

Кравець Д. Д., Семенова К. Д.

Аналіз ефективності діяльності підприємства на основі фінансової звітності 127

Кулініч Т. В., Кізюн А. Г., Онищук Н. В.

Блакитна економіка як фактор сталого розвитку сфери послуг 135

Нечитайло В. В.

Стан аграрної логістики та інвестиційні аспекти її розвитку 142

Тарасевич Н. В.

Роль України у міжнародній торгівлі послугами в умовах глобалізації 148

Єременко А. В.

ESG-імперативи та нова архітектура нефінансової звітності: виклики для агропромислового експорту України на ринки ЄС 154



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

№ 8 квітень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Місевич М. А.

Управління стратегічними змінами вітчизняних підприємств на основі діджиталізації 162

Польова Т. В.

Концептуальні засади трансформації цифрового середовища бухгалтерського обліку в умовах впровадження вітчизняних ERP-систем та інструментів штучного інтелекту для прийняття управлінських і фінансових рішень 167

Пащенко О. В.

Сучасні тренди та особливості розвитку світового ринку пшениці 177

Юрченко О. А., Сахно А. А., Новіченко А. С.

Цифрові технології в організації внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами страхування цінкових ризиків 185

Новальська Н. І.

Трансформація менеджменту персоналу в умовах цифровізації: галузеві аспекти 196

Гурська І. С., Саранчук Г. М.

Організаційно-економічний механізм післявоєнного відновлення аграрного сектору економіки України: концептуальні засади та стратегічні пріоритети 204

Міщенко І. А.

Аспекти систематизації управлінських знань в агропродовольчому комплексі 212

Волошин А. В.

Порівняльний аналіз державних політик стимулювання конкурентоспроможності України та ЄС в агросфері 218

Лазебник В. В.

Аналіз конкурентного середовища ринку органічних добрив в Україні 227

Золотницька Ю. В.

Становлення та розвиток сімейного фермерства в Україні як форми підприємницької діяльності 234

Чорна О. А.

Цифрова логістика як механізм трансформації бізнес-процесів підприємства 246

Девко С. Т., Перчук О. В., Девко В. Т.

Принципи публічних закупівель та їх реалізація в системі ProZorro 254

Колесник Т. В., Бондарчук С. В.

Оцінка впливу впровадження циркулярної економіки на економічний розвиток регіонів 261

Губарик О. М., Саванчук Т. М., Маменко А. В.

Сучасні інструменти управлінського обліку витрат: порівняльний аналіз та практичні аспекти застосування в обліково-аналітичній системі аграрних підприємств 273

Соколюк К. Ю., Соколюк І. Ю.

Стан та стратегічні перспективи сталого розвитку ринку плодоовочевих культур Причорноморського регіону: організаційно-економічний та інвестиційно-інноваційний аспекти 279

Косович О. В.

Методичні засади оцінювання ресурсної позиції м'ясопереробних підприємств у системі формування конкурентного статусу 291

Смирнова Т. А.

Екологічні аспекти товарної політики: сталий розвиток як фактор конкурентних переваг 297

Пушний В. В.

Формування економічного механізму регулювання замкнутого циклу виробництва та переробки сільськогосподарської продукції 304

Назарук А. Я.

Інституційно-поведінкові засади економічної активності сільського населення України 309

CONTENTS:

<u>Kobielieva T., Pererva P.</u> THE ROLE OF PRIVATE AGENCIES IN THE DIGITALIZATION OF PERSONNEL RESERVES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISES WITHIN TERRITORIAL COMMUNITIES USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE	6
<u>Datsii O., Bratus G., Kalina I.</u> KNOWLEDGE ECONOMY AND STRUCTURAL TRANSFORMATIONS: THE KEY TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT	13
<u>Romaniuk I.</u> DEVELOPING A CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FRAMEWORK FOR THE AGRIBUSINESS SECTOR IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF AGRO-INDUSTRIAL HOLDINGS	19
<u>Polova O.</u> ECONOMIC ASPECTS OF INNOVATION AND INVESTMENT PROCESSES IN THE CROP GROWING INDUSTRY	26
<u>Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N., Tretiak R.</u> STRATEGIC PROBLEMS LAND USE ORGANIZATION RELATED TO CORRUPTION IN UKRAINE AND THEIR SOLUTIONS	35
<u>Charkina T., Pikulina O.</u> FORMATION OF THE MAIN DIRECTIONS OF INNOVATIONS IN PASSENGER TRANSPORTATION BY RAIL TO INCREASE THE ATTRACTIVENESS AND COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRY	44
<u>Gutsalenko L., Lytvynenko V., Hurenko T.</u> ACCOUNTING AND CONTROL INSTRUMENTS FOR MANAGING THE EFFICIENCY OF POULTRY PRODUCTION	50
<u>Baieva O., Trushkina N.</u> CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PROJECT MANAGEMENT UNDER THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEMS	59
<u>Doronin A., Sinchenko V., Dryha V., Doronin V.</u> ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL ASPECTS OF OPTIMIZING SUGAR BEET SEED PRODUCTION TECHNOLOGY IN THE CONTEXT OF AGRICULTURAL DECARBONIZATION	70
<u>Dranus L., Prokopyshyn O., Hnatyshyn L.</u> CURRENT TRENDS IN LOGISTICS DEVELOPMENT UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION	77
<u>Karp V., Reznikova N., Shvorak L., Podolchuk D.</u> INDUSTRIES OF THE FUTURE AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL BUSINESS AND GLOBAL VALUE CHAINS	85
<u>Melikhova T., Melikhov Ye., Podmeshalska Yu.</u> METHODOLOGICAL SUPPORT FOR INTERNAL CONTROL OF ACCOUNTING AND TAXATION OF CRITICAL IMPORTED GOODS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES	95
<u>Dibrova A., Dibrova L., Dibrova M.</u> TRANSFORMATION OF UKRAINE'S COMPETITIVE POSITIONS IN THE GLOBAL CORN MARKET	102
<u>Tsvihun I., Chaikovskiy O.</u> ECONOMIC EFFICIENCY OF MULTIMODAL TOURISM PRODUCTS IN THE CONTEXT OF FINANCIAL STRATEGY DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES	110
<u>Biliak Y.</u> METHODS FOR ASSESSING THE IMPACT OF ECONOMIC CONFLICTS ON FINANCIAL SECURITY	116
<u>Kravets D., Semenova K.</u> ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES BASED ON FINANCIAL STATEMENTS	127
<u>Kulinich T., Kiziun A., Onyshchuk N.</u> BLUE ECONOMY AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE SERVICE SECTOR	135
<u>Nechytailo V.</u> THE STATE OF AGRICULTURAL LOGISTICS AND INVESTMENT ASPECTS OF ITS DEVELOPMENT	142
<u>Tarasevych N.</u> THE ROLE OF UKRAINE IN INTERNATIONAL TRADE IN SERVICES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION	148
<u>Yeremenko A.</u> ESG IMPERATIVES AND THE NEW ARCHITECTURE OF NON-FINANCIAL REPORTING: CHALLENGES FOR UKRAINIAN AGRI-INDUSTRIAL EXPORTS TO EU MARKETS.....	154

CONTENTS:

<u>Mysevych M.</u> THE MANAGING OF THE STRATEGIC CHANGES OF DOMESTIC ENTERPRISES BASED ON DIGITALIZATION	162
<u>Polova T.</u> CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF DIGITAL ACCOUNTING ENVIRONMENT TRANSFORMATION IN THE CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF DOMESTIC ERP-SYSTEMS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS FOR MAKING MANAGEMENT AND FINANCIAL DECISIONS	167
<u>Pashchenko O.</u> CURRENT TRENDS AND FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL WHEAT MARKET	177
<u>Yurchenko O., Sakhno L., Novichenko L.</u> DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE ORGANIZATION OF INTERNAL CONTROL OF OPERATIONS WITH FINANCIAL INSTRUMENTS FOR PRICE RISK HEDGING	185
<u>Novalska N.</u> TRANSFORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: SECTORAL ASPECTS	196
<u>Hurska I., Saranchuk H.</u> ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S AGRARIAN SECTOR: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND STRATEGIC PRIORITIES	204
<u>Mishchenko I.</u> ASPECTS OF SYSTEMATIZATION OF MANAGERIAL KNOWLEDGE IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX	212
<u>Voloshyn A.</u> COMPARATIVE ANALYSIS OF STATE POLICIES STIMULATING COMPETITIVENESS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE AND THE EU	218
<u>Lazebnyk V.</u> ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT OF THE ORGANIC FERTILIZERS MARKET IN UKRAINE	227
<u>Zolotnytska Y.</u> FORMATION AND DEVELOPMENT OF FAMILY FARMING IN UKRAINE AS A FORM OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY	234
<u>Chorna O.</u> DIGITAL LOGISTICS AS A MECHANISM FOR THE TRANSFORMATION OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES	246
<u>Devko S., Perchuk O., Devko V.</u> PRINCIPLES OF PUBLIC PROCUREMENT AND THEIR IMPLEMENTATION IN THE PROZORRO SYSTEM	254
<u>Kolesnyk T., Bondarchuk S.</u> ASSESSMENT OF THE IMPACT OF THE IMPLEMENTATION OF THE CIRCULAR ECONOMY ON THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS	261
<u>Hubaryk O., Savanchuk T., Mamenko A.</u> MODERN TOOLS OF MANAGEMENT COST ACCOUNTING: COMPARATIVE ANALYSIS AND PRACTICAL ASPECTS OF APPLICATION IN THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	273
<u>Sokoliuk K., Sokoliuk I.</u> CURRENT STATE AND STRATEGIC PROSPECTS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE FRUIT AND VEGETABLE MARKET IN THE BLACK SEA REGION: ORGANIZATIONAL, ECONOMIC, INVESTMENT, AND INNOVATION ASPECTS	279
<u>Kosovych O.</u> METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR ASSESSING THE RESOURCE POSITION OF MEAT PROCESSING ENTERPRISES IN THE SYSTEM OF FORMING COMPETITIVE STATUS	291
<u>Smyrnova T.</u> ENVIRONMENTAL ASPECTS OF COMMODITY POLICY: SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE	297
<u>Pushnyi V.</u> FORMATION OF AN ECONOMIC MECHANISM FOR REGULATING A CLOSED-LOOP PRODUCTION AND PROCESSING SYSTEM OF AGRICULTURAL PRODUCTS	304
<u>Nazaruk A.</u> INSTITUTIONAL AND BEHAVIORAL PRINCIPLES OF ECONOMIC ACTIVITY OF THE RURAL POPULATION OF UKRAINE	309

УДК 331.5:658.3:004.8(477)

Т. О. Кобелева,

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

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

П. Г. Перерва,

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

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.6

РОЛЬ ПРИВАТНИХ АГЕНТСТВ У ЦИФРОВІЗАЦІЇ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

T. Kobielieva,

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

P. Pererva,

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

THE ROLE OF PRIVATE AGENCIES IN THE DIGITALIZATION OF PERSONNEL RESERVES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISES WITHIN TERRITORIAL COMMUNITIES USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

У статті обґрунтовано роль приватних агентств зайнятості та роботи через агентства тимчасового працевлаштування як інституційно оформленого каналу зовнішнього кадрового резерву малих підприємств у післявоєнних територіальних громадах України. Розмежовано суміжні поняття, узагальнено європейські правові та організаційні засади цього каналу, визначено українські правові межі його застосування та виявлено прогалини чинного регулювання. Доведено, що його практична цінність для малих підприємств полягає у прискоренні залучення працівників, покритті сезонних і проектних кадрових розривів, а також у зниженні витрат на пошук і первинний добір персоналу. Визначено вплив процесів діджиталізації та впровадження штучного інтелекту на підвищення ефективності управління персоналом малих підприємств. Запропоновано підхід до використання публічно-приватного агентського каналу у післявоєнному відновленні громад. Надано рекомендації по його практичному використанню.

Post-war recovery of territorial communities in Ukraine increasingly depends on labour availability, staffing flexibility, and the speed with which small enterprises can fill urgent vacancies. In this context, private employment agencies and temporary agency work deserve attention not as a marginal form of non-standard employment, but as a structured channel of the external personnel reserve of small enterprises. The purpose of the article is to substantiate the role of private employment agencies and temporary agency work as an institutionally shaped channel of the external personnel reserve of small enterprises, to differentiate related concepts, to systematize the European model of agency labour, to define the Ukrainian legal limits of its application, and to develop a scientific and practical framework for a public-private agency channel in the post-war recovery of territorial communities. The study is based on structural,

comparative, legal, and analytical methods. It combines the analysis of international legal acts, European Union regulatory documents, Ukrainian legislation, official materials of public institutions, and recent academic studies devoted to agency work, labour flexibility, productivity effects, and employment transitions. The study shows that the use of agency-mediated labour in the European Union is embedded in a developed legal and institutional environment based on clear definitions, equal-treatment principles, protection of workers, and the functioning of labour market intermediation mechanisms. It is established that, for small enterprises, this channel may be valuable because it shortens vacancy-filling time, helps cover seasonal, project-based, and emergency staffing gaps, and lowers the costs of search and primary selection. At the same time, the article demonstrates that this form of labour organization is not universally effective: when it is used not as a buffer instrument but as a long-term substitute for the core workforce, it may be associated with lower productivity growth, weaker wage dynamics, and unstable labour trajectories. The Ukrainian case is characterized by a partial legal framework: legal constructions for employment mediation and hiring workers for further work for another employer already exist, yet the operational regulatory mechanism remains fragmented and incomplete. As a result, small enterprises face increased legal uncertainty and higher compliance costs when entering this channel. It is concluded that private employment agencies and temporary agency work should be interpreted as a meaningful component of the external personnel reserve of small enterprises in post-war territorial communities. Their effective use in Ukraine requires clearer terminology, greater legal certainty, stronger coordination between public employment institutions and private intermediaries, and the inclusion of this channel in broader local labour-market recovery strategies.

Ключові слова: приватні агентства зайнятості, зовнішній кадровий резерв, управління персоналом, малі підприємства, територіальні громади, діджиталізація, штучний інтелект, ринок праці, післявоєнне відновлення.

Key words: private employment agencies, external personnel reserve, human resource management, small enterprises, territorial communities, digitalization, artificial intelligence, labor market, post-war recovery.

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

Післявоєнне відновлення територіальних громад України супроводжується глибокими трансформаціями ринку праці та системи управління персоналом [1, 3]. В умовах дефіциту робочої сили, зростання потреби у швидкому закритті вакансій та необхідності забезпечення кадрової гнучкості особливого значення набувають інструменти цифровізації та використання штучного інтелекту [5]. Саме вони дозволяють малим підприємствам оптимізувати процеси пошуку, відбору та залучення працівників, скорочуючи час реагування на кадрові виклики.

Приватні агентства зайнятості, які традиційно розглядаються як посередники на ринку праці, у сучасних умовах перетворюються на стратегічних партнерів у формуванні зовнішнього кадрового резерву [8]. Їхня діяльність, інтегрована з цифровими платформами та алгоритмами штучного інтелекту, стає важливим каналом забезпечення малих підприємств (МП) кваліфікованими кадрами [11]. Це особливо актуально для територіальних громад, де кадровий потенціал обмежений, а потреба у швидкому відновленні економічної активності є критичною.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю поєднання інституційних механізмів

приватних агентств із сучасними технологіями цифровізації та штучного інтелекту. Такий синтез відкриває нові можливості для ефективного управління персоналом, зниження витрат на пошук і відбір працівників, а також для формування стійких кадрових стратегій у післявоєнний період.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження приватних агентств зайнятості та роботи через агентства тимчасового працевлаштування концентруються довкола трьох основних напрямів [1, 5, 7, 11]. По-перше, ідеться про правовий баланс між гнучкістю для бізнесу та захистом працівника. По-друге, про економічні наслідки такого формату зайнятості для продуктивності праці, рівня заробітної плати та організації виробничих процесів. По-третє, про роль агентського каналу як механізму переходу до постійної зайнятості або як резервного інструменту кадрової гнучкості.

У правовому вимірі дослідження [4] показує, що робота через агентства тимчасового працевлаштування є специфічною трикутною моделлю трудових відносин, яка, з одного боку, забезпечує підприємству-користувачу пристосування робочої сили до коливань попиту, а з іншого — актуалізує питання належного соціального захисту працівників. Водночас розгорнута право-

ва рамка може поєднувати сильні гарантії працівника з контрольованою гнучкістю для підприємства. У мікроекономічному вимірі роботи [2, 11] доводять на даних агентств тимчасового працевлаштування, що навчання та набуття практичного досвіду можуть забезпечувати приріст продуктивності, який випереджає приріст заробітної плати. Водночас в [6, 9] показано, що тимчасова зайнятість може супроводжуватися зниженням продуктивності та оплати праці, особливо у низькопродуктивних фірмах, коли гнучкі форми праці перетворюються з буферного інструменту на постійний спосіб комплектування робочих місць. В публікаціях [5, 10, 11], досліджуючи агентства тимчасового працевлаштування, фіксується подвійний ефект: працівники агентств мають вищі шанси переходу на постійні робочі місця, але водночас і вищі ризики повторного працевлаштування через агентство або переходу до безробіття.

З офіційного боку міжнародну нормативну рамку задає Конвенція Міжнародної організації праці № 181, а рамку Європейського Союзу — Директива 2008/104/ЄС. Важливе значення мають також матеріали Європейської комісії щодо сектору агентств тимчасового працевлаштування, дефіциту навичок у малому і середньому бізнесі, а також інструментів розширення зовнішнього кадрового резерву через наддержавні механізми узгодження попиту і пропозиції праці. Отже, наявний науковий і нормативний доробок уже заклав підвалини для осмислення агентського каналу зайнятості, однак його інтерпретація в контексті післявоєнного відновлення територіальних громад України ще не є достатньо системною.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі приватних агентств зайнятості та тимчасової агентської праці як інституційно оформленого цифрового каналу зовнішнього кадрового резерву малих підприємств, диференціація споріднених понять, систематизація європейської моделі агентської праці, визначення українських правових меж її застосування та розробка науково-практичних засад публічно-приватного агентського каналу у післявоєнному відновленні територіальних громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Післявоєнне відновлення територіальних громад України дедалі виразніше набуває кадрового виміру. Для малих підприємств, які за-

безпечують повсякденну економічну життєздатність громад, визначальною стає не лише наявність робочої сили як такої, а швидкість доступу до неї, можливість покриття сезонних, проєктних і аварійних кадрових розривів, а також здатність мінімізувати витрати на найм і первинний добір працівників. Ця проблема не є суто українською. За даними цифрового опитування "Євробарометр", дефіцит навичок є серйозною проблемою для 53 % мікропідприємств, 65 % малих і 68 % середніх підприємств у Європейському Союзі [1, 5]. Водночас Стратегія зайнятості населення України до 2030 року прямо фіксує, що 74 % роботодавців у 2024 р. відчували нестачу робочої сили, ще 17 % — частковий дефіцит, а одним із ключових завдань ринку праці є створення умов, за яких роботодавець може швидко закривати кадрові потреби працівниками потрібної кваліфікації.

За цих умов приватні агентства зайнятості та агентства тимчасового працевлаштування доцільно розглядати не як периферійне явище нестандартної зайнятості, а як один з інституційних каналів формування цифрового зовнішнього кадрового резерву малого підприємства з використанням штучного інтелекту. У країнах Європейського Союзу такий канал давно вбудований у правову і організаційну архітектуру ринку праці: за даними Європейської комісії, у 2021 р. через агентства тимчасового працевлаштування було зайнято понад 4,2 млн працівників, у 2022 р. у цьому секторі діяло близько 29 тис. компаній, а в 2021—2023 рр. частка працівників агентств тимчасового працевлаштування в середньому по ЄС-27 була стабільною на рівні близько 2,5 % усіх зайнятих працівників [8, 11]. Для малого бізнесу це означає існування легітимного, відносно стандартизованого і керованого цифрового каналу доступу до праці через посередника, а не лише через прямий найм.

В українському контексті ця тема є особливо чутливою через термінологічну і правову неоднорідність. У діловому обігу широко використовується поняття виведення персоналу поза штат, однак чинне законодавство України оперує іншими конструкціями: посередництво у працевлаштуванні, посередництво у працевлаштуванні за кордоном, а також наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в іншого роботодавця. При цьому стаття 39 Закону України "Про зайнятість населення" передбачає відповідне правове поле, однак дозвільний механізм, закріплений постановою Кабінету Міністрів України № 359, так і не набрав чинності. Одночасно Державна служба зайнятості веде перелік суб'єктів госпо-

дарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, та суб'єктів, які здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в інших роботодавців. Отже, проблема полягає не у відсутності легальності такого каналу залучення праці, а в його неповній інституціоналізації, фрагментарності правового режиму та високих витратах на дотримання правових вимог для малого бізнесу.

Конвенція Міжнародної організації праці № 181 визначає приватні агентства працевлаштування як будь-яку фізичну або юридичну особу, незалежну від публічної влади, що надає один або більше видів послуг, пов'язаних з ринком праці. До них належать: по-перше, підбір вакансій та резюме без входження агенції у трудові відносини; по-друге, наймання працівників з метою надання їх у розпорядження третьої сторони — підприємства-користувача — яке визначає завдання та контролює їх виконання; по-третє, інші послуги з працевлаштування, наприклад інформаційні. Таким чином, уже на рівні Міжнародної організації праці приватне агентство з працевлаштування є ширшим поняттям, ніж лише робота через агентство тимчасового працевлаштування: воно охоплює і чисте посередництво, і модель трикутної зайнятості. Отже, для наукової точності не можна ототожнювати приватне агентство з працевлаштування, посередництво у сфері зайнятості та тимчасове працевлаштування, оскільки йдеться про різні правові моделі з різним розподілом ролей між роботодавцем, посередником і користувачем праці.

В українському праві ситуація в певній мірі інша. Закон України "Про зайнятість населення" регулює діяльність суб'єктів господарювання, які

надають послуги з посередництва у працевлаштуванні в Україні; надають послуги з посередництва у працевлаштуванні за кордоном; наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця. Уже з цього видно, що закон розводить принаймні дві різні моделі: класичне посередництво, де агентство не є стороною трудових відносин, і модель "трикутної" зайнятості, де суб'єкт господарювання наймає працівника, а потім спрямовує його працю до іншого роботодавця. Саме тому терміни оренди персоналу або робота через агентство тимчасового працевлаштування ближчі до другої конструкції, тоді як підбір персоналу/посередництво — до першої.

Для малих підприємств агентський канал має сенс насамперед як інструмент скорочення часу на підбір персоналу. Структурний дефіцит навичок у МСП, підтверджений європейським Eurobarometer, і дефіцит робочої сили, зафіксований Стратегією зайнятості України, створюють для МП спільну проблему: вакансію потрібно не просто оголосити, а швидко закрити в умовах обмежених HR-ресурсів [11]. У такій ситуації агентства виконують функцію готового зовнішнього резерву: частина транзакційних витрат пошуку, первинного відбору, оформлення і адміністрування переноситься на посередника. Саме тому для МП агентства є не "другою формою зайнятості", а способом мобілізації людського ресурсу тоді, коли внутрішній резерв є недостатнім або занадто повільним. У цьому сенсі агентська модель є функціонально ближчою до зовнішнього кадрового резерву, ніж до суто юридичної категорії нестандартної зайнятості. В табл. 1 надано порівняння можливостей

Таблиця 1. Порівняльний аналіз внутрішнього резерву та агентського зовнішнього резерву для малих підприємств

Критерій	Внутрішній резерв	Агентський зовнішній резерв	Управлінський висновок для МП
Швидкість мобілізації	Нижча, потребує внутрішнього розвитку	Вища за наявності готового агентського пулу	Agency channel доцільний для термінових кадрових розривів
Витрати на первинний пошук і відбір	Вищі всередині МП	Частково винесені на агенцію	Вигідно для МП з обмеженою HR-спроможністю
Адаптація до ролі	Краще знання внутрішнього контексту	Швидша поставка, але слабша організаційна вбудованість	Для knowledge-intensive roles пріоритет за внутрішнім резервом
Придатність до сезонних/проектних піків	Обмежена	Висока	Agency channel є буфером навантаження
Можливість screening перед прямим наймом	Обмежена	Вища	Доцільно для входу на ролі з невизначеним горизонтом
Ризик плинності/нестійкості	Нижчий	Вищий	Потрібен контроль retention і quality of match
Ефект для продуктивності	Вищий за стабільного розвитку	Залежить від моделі використання	Якщо тимчасова зайнятість закриває постійне ядро, ризики зростають
Правова і компласн-складність	Вища всередині прямого найму, але зрозуміліша	Може бути нижчою в ЄС і вищою в Україні через фрагментарність рамки	В Україні потрібна особлива обережність при правовому оформленні

Джерело: сформовано авторами.

внутрішнього резерву та агентського зовнішнього резерву для малих підприємств.

Українська правова рамка не дозволяє говорити про "повну нелегальність" приватних агентств зайнятості або моделі працевлаштування через агентство-посередника, але і не дає підстав описувати її як повністю інституціоналізовану систему європейського типу. Закон України "Про зайнятість населення" прямо передбачає регулювання суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні в Україні, за кордоном, а також наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця. Крім того, державне регулювання такої діяльності здійснюється, зокрема, через ведення переліку таких суб'єктів, правове забезпечення їх діяльності та нагляд і контроль за дотриманням законодавства про зайнятість. Це означає, що базові правові конструкції існують, а отже некоректно стверджувати, що весь цей сегмент перебуває поза правом.

Водночас саме на рівні операційної архітектури проявляється українська фрагментованість. Постанова Кабінету Міністрів України № 359 у 2013 р. затвердила Порядок видачі дозволу на наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в іншого роботодавця, однак сама ж прив'язала набрання чинності до майбутнього закону про відповідні зміни — і внаслідок цього акт так і лишився у стані "не набрав чинності". Більше того, сам текст постанови передбачає, що така діяльність провадиться лише на підставі дозволу, виданого службою зайня-

тості, а діяльність без дозволу забороняється. Однак через те, що постанова не набрала чинності, повноцінний дозвільний контур не був запущений. Саме тому для МП проблема полягає не у відсутності будь-якого правового поля, а в існуванні розриву між законодавчою конструкцією і неповністю введеною в дію підзаконною процедурою. Наведені аргументи мають особливе значення в період післявоєнного відновлення територіальних громад.

Окремим доказом того, що сегмент усе ж таки вбудований в адміністративну логіку держави, є ведення Державною службою зайнятості переліку суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, а також суб'єктів, які здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в інших роботодавців. Наявність такого переліку є важливою для малого бізнесу: це мінімальний елемент прозорості ринку посередників. Однак сам по собі перелік не вирішує ані питань однакової практики кваліфікації відносин, ані питань відповідальності сторін у трикутній моделі, ані зручності входу малого підприємства в агентський канал.

Економічна сутність та найбільш важливі характеристики європейської української моделі регулювання агентського каналу як зовнішнього кадрового резерву малих підприємств з широким залучення інформаційних технологій та штучного інтелекту представлено в табл. 2.

Звідси виходить головний висновок цього блоку: український режим приватних агентств

Таблиця 2. Європейська та українська моделі регулювання агентського каналу як зовнішнього кадрового резерву МП

Елемент порівняння	ЄС	Україна	Практичний наслідок для МП та громад
Базова дефініція agency work	Чітко визначена Директивою 2008/104/ЄС	Є функціонально близька конструкція, але інша термінологія	Високий ризик плутанини понять у правозастосуванні
Принцип рівного ставлення	Прямо закріплений	Немає настільки цілісної спеціальної рамки agency work	Потрібні детальніші договірні та комплаєнс-процедури
Інституційна вбудованість у ринок праці	Висока: соціальний діалог, цифрові канали, міжнародний matching	Часткова: закон + перелік суб'єктів + фрагментарна практика	Ринок менш прозорий і менш передбачуваний
Операційна прозорість входу для бізнесу	Відносно вища	Знижена через не введений у дію дозвільний механізм №359	Вищі трансакційні витрати входу для МП
Ширша зовнішня інфраструктура	Talent Pool, Talent Partnerships, Blue Card	Лише частково формується через стратегію зайнятості та сервіси ДСЗ	Необхідне інституційне дооснащення громад
Потенціал для післявоєнного відновлення	Підтримується зрілою ринковою інфраструктурою	Можливий, але потребує правового і організаційного дооформлення	Доцільна публічно-приватна локальна модель агентського каналу

Джерело: сформовано авторами.

зайнятості та "праці в іншого роботодавця" є частково врегульованим, але ще не достатньо цілісним і передбачуваним для масового безризикового використання МП.

У післявоєнному контексті України агентський канал доцільно розглядати не ізольовано, а як частину публічно-приватної архітектури локального ринку праці. Стратегія зайнятості населення України до 2030 року робить акцент на швидкому задоволенні попиту роботодавців на робочу силу, розвитку цифрового матчингу, внутрішньої мобільності, гнучких форм зайнятості, інтеграції з ESCO і EURES та міжсекторальній координації політики зайнятості.

Для практики територіальних громад і МП це дає п'ять рекомендацій. По-перше, агентський канал має застосовуватися для чітко окреслених буферних, сезонних, проектних і перехідних ролей, а не для невидимого заміщення ядра персоналу. По-друге, взаємодія з приватними агентствами повинна базуватися на перевірці правового статусу та включення суб'єкта до офіційного переліку. По-третє, громада має поєднувати агентський канал із короткими навчальними треками, щоб переводити кандидатів із "майже готового" стану в операційно готовий резерв. По-четверте, для післявоєнних громад доцільно використовувати агентський канал також як інструмент входу на ринок праці для ВПО, поверненців та інших груп з обмеженим доступом до зайнятості, але лише за наявності супровідної інфраструктури і правових гарантій. По-п'яте, результативність такого каналу слід оцінювати не кількістю контактів з агенціями, а через ключові показники ефективності: час закриття вакансії, частку юридично коректно оформлених працевлаштувань, завершення короткострокового навчання, частку переходів до прямої зайнятості, утримання працівника через 3/6/12 місяців та частку невдалих збігів між кандидатом і робочим місцем.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження підтвердили те положення, що приватні агентства зайнятості та тимчасова агентська праця можуть виступати важливим каналом формування зовнішнього кадрового резерву малих підприємств територіальних громад у післявоєнний період. В цьому контексті надзвичайно важливим є широке використання

інформаційних технологій та штучного інтелекту. Їхня інтеграція з цифровими технологіями та алгоритмами штучного інтелекту дозволяє скоротити час закриття вакансій, знизити витрати на пошук і відбір персоналу та забезпечити гнучкість кадрових стратегій. Водночас встановлено, що ефективність цього інструменту залежить від чіткості правового регулювання, узгодженості термінології та належної координації між державними і приватними інституціями. Український контекст характеризується частковою та фрагментованою правовою базою, що створює додаткові ризики для малих підприємств. Тому приватні агентства слід розглядати не як маргінальний елемент ринку праці, а як інституційно значущий механізм кадрового забезпечення у процесі відновлення територіальних громад.

Приватні агентства зайнятості та агентську тимчасову зайнятість доцільно розглядати як інституційно оформлений канал зовнішнього кадрового резерву малих підприємств, а не лише як різновид нестандартної зайнятості. Європейська модель показує, що агентська праця є легітимним інструментом гнучкості лише за умови чітких дефініцій, принципу рівного ставлення, належного захисту працівника та вбудованості в ширшу публічно-приватну інфраструктуру ринку праці. Для МП її ключова цінність полягає у скороченні часу закриття вакансії, покритті сезонних і проектних кадрових розривів, можливості попереднього відбору кандидатів і частковому винесенні назовні трансакційних витрат рекрутингу та адміністрування. У післявоєнному контексті доцільною є модель публічно-приватного агентського каналу, де громада, служба зайнятості, освітні провайдери, приватні агенції та МП спільно формують керований зовнішній кадровий резерв для відновлення локальної економіки.

Перспективи подальших досліджень зазначених в статті проблем пов'язані з декількома важливими напрямками. В правовому забезпеченні необхідно провести детальний аналіз можливостей імплементації положень Конвенції МОП № 181 у національне законодавство України. Важливими є також дослідження ефективності застосування штучного інтелекту у процесах відбору та управління персоналом через приватні агентства. Слід також звернути увагу на оцінку впливу агентської праці на продуктивність, динаміку заробітної плати та стабільність

трудоу траєкторій у малих підприємствах. Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на формування комплексної моделі публічно-приватного кадрового каналу, що поєднує інституційні, правові та технологічні інновації для забезпечення сталого розвитку територіальних громад України.

Література:

1. Krapez K. Regulation of temporary agency work and the modern labor market: a case study of Slovenia. *Stanovnistvo*, № 62 (1), 2024, pp. 127—151. DOI: 10.59954/stnv.599.
2. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.
3. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків: "Основа", 1993. 288 с.
4. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.-Меховича, М.І.Погорелова. Харків: НТУ "ХПІ", 2008. 1080 с.
5. Dong X., Hyslop D., Kawaguchi D. Skill, Productivity, and Wages: Direct Evidence from a Temporary Help Agency. *Journal of Labor Economics*, № 42, pp. 133—181. DOI: 10.1086/728809.
6. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461—518.
7. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia*. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)
8. Cirillo V., Ricci A. Heterogeneity matters: temporary employment, productivity and wages in Italian firms. *Economia Politica*, № 39 (2), 2022, pp.567-593. DOI: 10.1007/s40888-020-00197-2.
9. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // *MIND Journal*. №5. 10 p. DOI:10.13140/RG.2.2.17332.10883
10. Kocziszky Gyorgy, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI". 668 p.
11. Carrasco R., Galvez-Iniesta I., Jerez B. Do temporary help agencies help? Employment transitions for low-skilled workers. *Labour Economics*, 2024, №90, pp. 502-586. DOI: 10.1016/j.labeco.2024.102586.

References:

1. Krapez, K. (2024), "Regulation of temporary agency work and the modern labor market: a case study of Slovenia", *Stanovnistvo*, vol. 62 (1), pp. 127—151. DOI: 10.59954/stnv.599.
2. Starostina, A.O. (2009), *Marketynh: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook]*, Znannia. Kiev, Ukraine.
3. Pererva, P.G., Mekhovych, S.A. and Pohorelov, M.I. (2008), *Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti: pidruchnyk [Economics and organization of innovation activity: textbook]*, NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.
4. Pererva, P. G. (1993), *Upravlinnia marketinghom na mashynobudivnomu pidpryemstvi [Marketing management at a machine-building enterprise]*, Osnova, Kharkiv, Ukraine.
5. Dong, X., Hyslop, D. and Kawaguchi, D. (2024), "Skill, Productivity and Wages: Direct Evidence from a Temporary Help Agency", *Journal of Labor Economics*, vol. 42 (S1), S133-S181. DOI: 10.1086/728809.
6. Pererva, P. G. (2009), "Management of innovation activity of the enterprise", *Marketynh [Marketing]*, Znannia. Kyiv, Ukraine, pp. 461—518.
7. Kosenko, A.P., Kobieliava, T.O. and Tkachova, N.P. (2017), "The definition of industry park electrical products", *Scientific Bulletin of Polissia*, vol. 2 (3), pp. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)43-50](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)43-50)
8. Cirillo, V. and Ricci, A. (2022), "Heterogeneity matters: temporary employment, productivity and wages in Italian firms", *Economia Politica*, vol. 39 (2), pp. 567—593. DOI: 10.1007/s40888-020-00197-2.
9. Pererva, P., Nagy, S. and Maslak, M. (2018), "Organization of marketing activities on the intrapreneurship", *MIND Journal*, vol. (5). DOI:10.13140/RG.2.2.17332.10883
10. Kocziszky, G., Pererva, P.G., Szakaly, D. and Somosi Veres, M. (2012), *Technology transfer*, NTU "KhPI", Kharkiv-Miskolc.
11. Carrasco, R., Galvez-Iniesta, I. and Jerez, B. (2024), "Do temporary help agencies help? Employment transitions for low-skilled workers", *Labour Economics*, vol. 90, pp. 502—586. DOI: 10.1016/j.labeco.2024.102586.

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

Прорецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



УДК 330.341.1:001.895

О. І. Дацій,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки бізнесу,

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7436-3264>

Г. А. Братусь,

д. е. н., професор, завідувач кафедри управління бізнесом,

Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>

І. І. Каліна,

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

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.13

ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ТА СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ: КЛЮЧ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

O. Datsii,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Business Economics, Interregional Academy of Personnel Management

G. Bratus,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Business Management, Interregional Academy of Personnel Management

I. Kalina,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management

KNOWLEDGE ECONOMY AND STRUCTURAL TRANSFORMATIONS: THE KEY TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування економіки знань як визначального чинника структурних трансформацій та забезпечення сталого розвитку національної економіки в умовах глобалізаційних викликів. Розкрито сутнісні характеристики економіки знань, які відрізняють її від індустріальної та аграрної моделей господарювання. Обґрунтовано, що знання трансформуються в базовий економічний ресурс, а їх виробництво набуває статусу самостійної провідної галузі, що забезпечує розвиток усіх інших сфер економічної діяльності. Доведено, що в постіндустріальній економіці визначальним фактором багатства стає володіння людським капіталом, тоді як матеріальні активи поступово втрачають своє домінуюче значення, поступаючись місцем нематеріальним ресурсам — ідеям, кваліфікації персоналу, патентам, клієнтській базі.

Проаналізовано вплив глобалізаційних процесів на трансформацію національних економічних систем та визначено основні вектори структурних зрушень у контексті переходу до економіки знань. Розглянуто ключові драйвери глобалізації, зокрема діяльність транснаціональних корпорацій, міжнародний рух капіталу, розвиток інформаційних технологій та лібералізацію торгівлі. Показано, що ці процеси створюють як нові можливості для економічного зростання, так і суттєві ризики для країн, що розвиваються. Особливу увагу приділено аналізу загроз, які постають перед Україною в умовах глобалізації: небезпека закріплення сировинної спеціалізації в міжнародному поділі праці, маргіналізація національної культури, послаблення ролі держави в регулюванні економічних процесів, погіршення якості людського потенціалу, посилення впливу зовнішніх сил на внутрішньополітичну ситуацію. Водночас визначено позитивні можливості, які відкриває глобалізація: залучення іноземних інвестицій для модернізації економіки, диверсифікація джерел енергопостачання, зміцнення міжнародного співробітництва у сфері безпеки, інтеграція до світового науково-технологічного простору.

Аргументовано необхідність формування національної стратегії розвитку економіки знань, яка враховує специфіку інституційного середовища України, її науково-технічний потенціал та геополітичне становище. Обґрунтовано, що ключову роль у цьому процесі має відігравати держава як координатор та основний інвестор у науково-технічній сфері, оскільки приватний капітал через високі ризики та довгостроковий характер інноваційних проєктів не забезпечує необхідного обсягу інвестицій у фундаментальні дослідження та прикладні розробки. Запропоновано концепцію створення бізнес-інкубаторів як механізму підтримки малого інноваційного підприємництва, що дозволяє знизити ризики на початкових етапах інноваційної діяльності та забезпечити трансфер технологій з наукової сфери в реальний сектор економіки.

Досліджено нові управлінські явища, зумовлені глобалізацією, зокрема еволюцію організаційних структур у напрямку децентралізації, дебюрократизації, створення автономних команд та мережових корпорацій. Визначено, що горизонтальні корпоративно-мережові структури, які функціонують на засадах автономних команд (коаліцій), є найбільш адаптованими до сучасних умов нестабільного зовнішнього середовища. Показано, що використання апарату теорії кооперативних ігор дозволяє адекватно моделювати процеси формування та функціонування таких структур, що відкриває нові можливості для вдосконалення управління в епоху глобалізації.

Обґрунтовано, що забезпечення сталого розвитку України в умовах глобалізації потребує системних змін у сфері науки, освіти та інноваційної діяльності. Визначено пріоритетні напрями державної політики: реформування науково-дослідного сектора з урахуванням світових тенденцій; створення ефективної системи комерціалізації результатів наукових досліджень; інтеграція вітчизняної науки та освіти до європейського та глобального науково-освітнього простору; розвиток людського капіталу через підвищення якості освіти та створення умов для безперервного навчання протягом життя. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади для формування стратегії економічного розвитку, закладами вищої освіти — для вдосконалення освітніх програм, а також у науково-дослідній діяльності при подальшому вивченні проблем економіки знань та структурних трансформацій.

The article examines the theoretical and methodological foundations of the knowledge economy formation as a determining factor of structural transformations and ensuring sustainable development of the national economy in the context of globalization challenges. The essential characteristics of the knowledge economy that distinguish it from industrial and agrarian models of economic management are revealed. It is substantiated that knowledge is transformed into a basic economic resource, and its production acquires the status of an independent leading industry that ensures the development of all other spheres of economic activity. It is proved that in the post-industrial economy, the determining factor of wealth is the possession of human capital, while material assets gradually lose their dominant importance, giving way to intangible resources — ideas, personnel qualifications, patents, customer base.

The influence of globalization processes on the transformation of national economic systems is analyzed, and the main vectors of structural shifts in the context of the transition to the knowledge economy are determined. The key drivers of globalization are considered, including the activities of transnational corporations, international capital movement, the development of information technologies, and trade liberalization. It is shown that these processes create both new opportunities for economic growth and significant risks for developing countries. Particular attention is paid to the analysis of threats facing Ukraine in the context of globalization: the danger of consolidating raw material specialization in the international division of labor, marginalization of national culture, weakening of the state's role in regulating economic processes, deterioration of the quality of human potential, increasing influence of external forces on the domestic political situation. At the same time, the positive opportunities opened by globalization are identified: attracting foreign investment for economic modernization, diversification of energy supply sources, strengthening international cooperation in the security sphere, integration into the global scientific and technological space.

The necessity of forming a national strategy for the development of the knowledge economy, which takes into account the specifics of the institutional environment of Ukraine, its scientific and technical potential and geopolitical position, is argued. It is substantiated that the state should play a key role as coordinator and main investor in the scientific and technical sphere, since private capital, due to high risks and the long-term nature of innovative projects, does not provide the necessary volume of investment in fundamental research and applied development. The concept of creating business incubators as a mechanism for supporting small innovative entrepreneurship is proposed, which allows reducing risks at the initial stages of innovative activity and ensuring technology transfer from the scientific sphere to the real sector of the economy.

New management phenomena caused by globalization are studied, in particular the evolution of organizational structures towards decentralization, debureaucratization, creation of autonomous teams and network corporations. It is determined that horizontal corporate-network structures operating on the basis of autonomous teams (coalitions) are the most adapted to modern conditions of an unstable external environment. It is shown that the use of the cooperative game theory apparatus allows adequate modeling of the processes of formation and functioning of such structures, which opens up new opportunities for improving management in the era of globalization.

It is substantiated that ensuring sustainable development of Ukraine in the context of globalization requires systemic changes in the field of science, education and innovation. Priority directions of state policy are identified: reforming the research sector taking into account global trends; creating an effective system for commercializing the results of scientific research; integrating domestic science and education into the European and global scientific

and educational space; developing human capital through improving the quality of education and creating conditions for lifelong learning. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use by state authorities for forming an economic development strategy, by higher education institutions for improving educational programs, as well as in research activities in further studying the problems of the knowledge economy and structural transformations.

Ключові слова: економіка знань, креативна економіка, структурні трансформації, сталий розвиток, глобалізація, людський капітал, інноваційна політика, бізнес-інкубатори, національна безпека.

Key words: knowledge economy, creative economy, structural transformations, sustainable development, globalization, human capital, innovation policy, business incubators, national security.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економіка знань і глобалізація — дві найважливіші характеристики сучасної людської цивілізації, що багато в чому визначають її обличчя та напрями подальшого розвитку. Економіка знань визначає рівень соціально-економічного, технологічного та інституційного розвитку найбільш прогресивних країн-лідерів, слугуючи орієнтиром для інших держав, що розвиваються або перебувають у стані переходу до ринкової економіки. Глобалізація є об'єктивним етапом розвитку світової цивілізації, який несе безліч глобальних проблем як позитивного, так і негативного характеру. Дослідження економіки знань з урахуванням впливу на її формування процесів глобалізації є надзвичайно актуальним завданням — не лише з практичної, а й з теоретичної точки зору, оскільки не існує стандартних рішень для країн, що перебувають на різних стадіях розвитку та мають різну еволюційну передісторію та сформовану інституційну структуру соціально-економічної системи. Особливо актуальним це завдання є для сучасної України з її потужним науково-технічним потенціалом, що потребує структурної трансформації для забезпечення сталого розвитку, а також з огляду на сучасні геополітичні виклики, які вимагають переосмислення ролі науки, освіти та інновацій у системі національної безпеки.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Теоретичну базу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі економіки знань, структурних трансформацій та глобалізації. Серед зарубіжних дослідників слід відзначити фундаментальні роботи Д. Белла, М. Кастельса, Ф. Махлупа, Й. Шумпетера, Ф. Хайєка, М. Портера, Дж. Стігліца, які заклали основи розуміння постіндустріального суспільства та ролі знань у сучасному економічному розвитку. Важливе значення мають

також дослідження С. Хантінгтона щодо цивілізаційних змін та Ф. Фукуями про трансформацію світового порядку. Серед вітчизняних учених вагомий внесок у дослідження проблем економіки знань та інноваційного розвитку зробили В.М. Геець, В.А. Макаров, О.Т. Богомолів, А.Є. Варшавський, С.М. Ілляшенко. Значну увагу проблемам інституційного забезпечення становлення економіки знань в Україні приділено в роботах Ю.П. Харченко, В.М. Головатюка та В.П. Соловйова. Водночас поза увагою багатьох дослідників залишаються питання адаптації теоретичних моделей економіки знань до специфічних умов України з урахуванням її інституційних особливостей, геополітичного становища та сучасних викликів, пов'язаних із необхідністю повоєнної відбудови та євроінтеграції.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в розробці теоретичних основ розвитку економіки знань в Україні, визначенні ключових напрямів структурних трансформацій та обґрунтуванні пропозицій організаційно-управлінського характеру щодо реалізації української моделі економіки знань в умовах глобалізації для забезпечення сталого розвитку національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економіку, засновану на фізичній праці та сільському господарстві, змінила індустріальна економіка, що базується на використанні природних ресурсів. Згідно зі світовою тенденцією, остання поступово поступається місцем постіндустріальній економіці, що спирається на знання та інтелектуальний ресурс. Невипадково економіку постіндустріального суспільства називають економікою знань. Йдеться про те, що в умовах економіки знань останні стають

базовим економічним ресурсом. Перші систематичні дослідження в цьому напрямі в 1960-х роках провів професор Віденського університету Фріц Махлуп, який згодом працював у США.

Суттєвою рисою економіки знань є вироблення та використання нових знань. Йдеться не лише про інноваційні розробки, а насамперед про фундаментальні дослідження та їх прикладне втілення. Тому позитивно можуть бути сприйняті визначення нової економіки, що представляють її як "економіку, засновану на знаннях". Водночас варто усвідомлювати, що ці терміни дещо звужують суть нової економіки, оскільки залишають поза сферою економічних процесів виробництво нових знань. А наслідком подібної теоретичної нечіткості є недооцінка того, що виробництво знань переміщується зі сфери послуг у сферу безпосереднього виробництва.

Своєрідність сучасної епохи полягає в тому, що "виробництво знань" перетворилося на самостійну, велику, провідну галузь економіки, яка живить усі інші галузі. Це виробництво поставлене на потік і саме використовує індустриальні методи не лише в прикладних галузях, а й у фундаментальній науці. Звідси — величезна і зростаюча роль "підприємств", де виробляється цей продукт (тобто нові знання): університети, наукові інститути, лабораторії та наукові центри великих компаній. Такою є інфраструктура цієї сфери сучасної економіки.

Формування нової економіки — результат розвитку нових знань. Оцінки показують, що подвоєння знань відбувається кожне десятиліття. Знання завжди були умовою розвитку виробництва. Але до кінця XX століття людство накопичило їх у такій кількості, що вони перейшли в новий якісний стан і стали самостійним фактором виробництва, таким як земля, капітал і робоча сила. Це робить нову економіку якісно іншою порівняно з усім попереднім її розвитком, оскільки раніше, незалежно від типу суспільно-економічної формації, економіка функціонувала на основі однієї і тієї самої групи факторів — передусім матеріальних ресурсів.

У новій економіці багатство визначається володінням людським капіталом, хоча капітал, вкладений у матеріальні ресурси, не зникає. Як промислові суспільства не могли повністю відмовитися від фактора землі, так і в новій економіці необхідні матеріальні ресурси (так званий речовий капітал), хоча їх відносне значення зменшується. Це виявляється, зокрема, в тому, що вартість тієї чи іншої компанії дедалі менше визначається "відчутними" цінностями — будівлями, машинами, технікою тощо. Дедалі більшою мірою її ціну формують "нематері-

альні" ресурси — ідеї, кваліфікація персоналу, наявність стійкої клієнтської бази, патентів тощо. Особливо це характерно для великих компаній, що працюють на інформаційному ринку, — вони постійно б'ють рекорди з капіталізації. Перетворення знань на внутрішній процес економічного зростання дає підстави по-новому підійти до оцінки його результатів. Можна навіть сказати, що в економіці знань будь-яке зростання національної економіки досягається світовим науково-технічним прогресом. Потенціал його досить високий: близько 90% усіх учених, які будь-коли існували на планеті, живуть у наші дні. Нова роль знань вимагає створення такого світового економічного порядку, за якого можна буде забезпечувати оптимальне зростання світової економіки, вирівнювати рівні розвитку різних країн і регіонів та забезпечувати справедливую систему розподілу та перерозподілу світового продукту.

Під глобалізацією в роботі розуміється ефект від чотирьох основних економічно вигідних та обґрунтованих процесів, що інтенсивно відбуваються у світовому масштабі. По-перше, це об'єднання окремих фірм і компаній у величезні конгломерати, транснаціональні компанії (ТНК), які діють по всьому світу, переслідуючи власні інтереси та мало піклуючись про інтереси країн, у яких вони працюють. По-друге, це переведення діючих та новостворюваних виробництв у "дешеві місця", під якими розуміються регіони земної кулі з дешевою робочою силою, сприятливим кліматом та іншою сприятливою інфраструктурою. Останні кілька десятиліть такими регіонами є, в основному, країни Південно-Східної Азії. По-третє, це оснащення інформаційними технологіями виробництва та супутніх обслуговуючих систем — офісних, банківських, фондових бірж, інвестиційних компаній тощо. По-четверте, це зняття економічно необґрунтованих обмежень, митних зборів, різноманітних обмежувальних заходів — усе це називається лібералізацією торгівлі. Усі чотири процеси є приблизно однаково важливими.

Фактично процес глобалізації стартував ще в 1950 році, але тоді ніхто цього не помітив. У той рік Робер Шуман, міністр закордонних справ і колишній прем'єр-міністр Франції, запропонував створити Європейське Співтовариство Вугілля та Сталі (СВС). Ідея Шумана була оригінальною: він пропонував, щоб міжнародні компанії отримали контроль над цими галузями індустрії Німеччини та Франції. Це, на думку Шумана, мало запобігти новій гонці озброєнь у Європі і, таким чином, зробити неможливою Третю світову війну. Вже тоді ідеї Шумана були

сприйняті "в багнети" багатьма впливовими політиками. Нині СВС вважають попередником Європейського Союзу (ЄС). Після утворення ЄС ідея глобалізації набула цілком реальних політичних обрисів. Однак "європейська глобалізація" не змусила німців заговорити французькою, а французів — німецькою, й обидві країни залишилися цілком самостійними.

У роботі проаналізовано сутнісні риси сучасних економік, відомих під назвами постіндустріальна, інформаційна, економіка знань, економіка розвитку, нова економіка, та зроблено висновки, що це різні назви однієї й тієї самої економіки. Різні назви лише акцентують увагу на деяких не найсуттєвіших особливостях. Тому пропонується ввести єдиний термін для всіх цих п'яти типів економік, а саме — сучасна економіка (економіка розвинених країн Заходу та Японії).

Одна з характерних рис економіки в епоху глобалізації полягає в тому, що найшвидше зростають найприбутковіші підприємства — з нормою прибутку вищою за середню, а менші прибуткові — у яких норма прибутку нижча за середню, поступово розоряються. Під нормою прибутку корпорації розуміємо величину P/K (іноді вживається також назва рентабельність), де P — прибуток, наприклад, за минулий рік. Розглянемо якусь сукупність корпорацій E , тоді під середньою нормою прибутку розуміємо величину $\Sigma P / \Sigma K$, де ΣK — сумарний капітал усієї сукупності, а ΣP — сумарний прибуток. Плата за залучений капітал — це виплати дивідендів за акціями або купонних доходів за облігаціями власникам цінних паперів або прямі виплати інвесторам із прибутку корпорацій. У глобалізованій економіці корпорація зростає, якщо в ній норма прибутку перевищує плату за залучений капітал. Це створює об'єктивні передумови для концентрації капіталу, посилення нерівномірності економічного розвитку та формування глобальних монополій, які визначають правила гри на світових ринках.

У контексті забезпечення сталого розвитку України особливого значення набуває створення бізнес-інкубаторів, у яких мають вирощуватися малі інноваційні фірми, що беруть на себе ризик розорення на початковому, найбільш ризикованому етапі розвитку. Світовий досвід свідчить, що саме малі інноваційні підприємства є найбільш ефективними у створенні нових знань та їх комерціалізації. Однак високі ризики та тривалі терміни окупності інвестицій у сфері НДДКР стримують приплив приватного капіталу. Тому роль держави як координатора та основного інвестора в науково-технічній сфері є визначальною. Держава

має створювати сприятливе інституційне середовище для інноваційної діяльності, забезпечувати фінансування фундаментальних досліджень, підтримувати трансфер технологій та формувати інноваційну інфраструктуру, включаючи бізнес-інкубатори, технопарки, центри трансферу технологій.

У роботі проаналізовано основні загрози, які несе глобалізація для України. Серед них: небезпека закріплення за країною вузької сировинної спеціалізації у світовій економіці, маргіналізація та периферизація національної культури, зниження ролі держави, загроза якості людського потенціалу нашої країни. У складному становищі може опинитися український бізнес, якому важко конкурувати з ТНК, посилюється вплив зовнішніх сил на внутрішньополітичну ситуацію, передусім у контексті політичних реформ. Водночас глобалізація несе для України й низку сприятливих можливостей: залучення інвестицій для динамічного розвитку економіки; в умовах глобалізації, враховуючи бажання низки країн диверсифікувати енергетичні джерела, ми можемо стати важливою країною, що володіє необхідними важелями для впливу на світову економіку. Україна перебуває у складному геополітичному оточенні, і ми можемо використовувати процеси глобалізації для того, щоб забезпечувати баланс на зовнішньополітичному напрямі. Серйозною проблемою стають тероризм, екстремізм — глобалізація передбачає зміцнення співробітництва у сфері безпеки, і Україна може використовувати процеси глобалізації для зміцнення своєї безпеки. Глобалізація вигідна найсильнішим державам. Основне завдання полягає в тому, щоб правильно діяти в умовах, що складаються, мінімізуючи ризики та максимізуючи вигоди від участі в глобалізаційних процесах.

Проблеми глобалізації та економіки знань розглянуто в єдності. Показано, як глобалізація впливає на вищу освіту. Зокрема, глобалізація полегшує такі нові форми діяльності, як транснаціональна освіта та надання освітніх послуг на міжнародному рівні нетрадиційними провайдерами. Ці процеси потрібно розглядати з позицій національних інтересів. Зокрема, Болонський процес реформування української вищої освіти цілком укладається в рамки глобалізації та ставить своєю метою уніфікацію вищої освіти в Європі, щоб конкурувати зі США. Інтеграція України до європейського освітнього простору є стратегічним пріоритетом, що вимагає гармонізації освітніх стандартів, забезпечення академічної мобільності студентів та викладачів, визнання дипломів і кваліфікацій.

Наука є центральною ланкою економіки знань. Дуже важливо, як глобалізація впливає на науку, в тому числі на науку управління. В епоху глобалізації в науці управління відбуваються суттєві, воістину революційні зміни. Ці зміни викликані в основному глобалізацією і стосуються найбільш фундаментальних основ науки управління: що таке організаційна структура фірми, корпорації, як її найкращим чином пристосувати до реалій, що змінюються, як з найбільшою користю використовувати потенціал співробітників тощо. Основними напрямками модифікації компаній і структур управління ними можна назвати: перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтеграції в змісті та характері самої управлінської діяльності, у стилі управління; дебіюрократизацію, відмову від формалізації, від суворой ієрархії, відокремлення функціональних і штабних ланок, децентралізацію низки функцій управління, передусім виробничих і збутових; скорочення числа ієрархічних рівнів; підвищення ролі інноваційної діяльності; широке використання інформаційних технологій; створення автономних груп (команд); націленість усіх підрозділів компанії на збільшення доданої вартості; повне використання переваг, що даються глобалізацією — компанія може використовувати найкращі ресурси, наявні на світовому ринку.

Найбільш повно відповідає цим вимогам корпорація горизонтальної формації, корпорація-мережа. В Україні такі компанії-мережі помітні насамперед у сфері роздрібно́ї торгівлі. Для опису такого типу корпорацій доцільно застосувати теоретико-ігровий апарат кооперативних ігор. Кооперативна гра є хорошою математичною моделлю для горизонтальної корпорації. Коаліції — це і є команди, що працюють майже самостійно. Їх можна створювати для виконання певної роботи та розпускати, якщо в них мине потреба. При цьому решта організаційної структури корпорації майже не змінюється. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість та адаптивність управління, що є критично важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу стану економіки знань та процесів глобалізації в Україні та світі запропоновано заходи реагування на загрози та виклики цих процесів. У теоретичному плані інтерес становить авторська модель економіки знань, що відображає специфіку України. У практичному плані реалізація розробленої моделі пов'язана з ухваленням системних рішень, зокрема організаційно-управлінського характеру, як на корпора-

тивному, так і, можливо в першу чергу, на державному рівні. Показано, що у зв'язку з аргументованою в роботі нагальною потребою переходу від індустріальної економіки до побудови економіки знань потрібна розробка чіткого та довгострокового плану здійснення такого переходу. При цьому, що особливо важливо в умовах сучасної України, необхідні не лише вибір напрямів та розробка заходів щодо переходу до економіки знань, а й потрібна політична воля для його реалізації. Необхідні невідкладні заходи щодо реорганізації у сфері науки та сектора НДДКР. Оскільки реалії такі, що приватний капітал не вкладатиме інвестиції в довгострокові науково-технічні проекти через низьку рентабельність вітчизняної економіки, роль координатора та основного інвестора в науково-технічній сфері має взяти на себе держава. Забезпечення сталого розвитку України в умовах глобалізації потребує консолідації зусиль усіх гілок влади, наукової спільноти, бізнесу та громадянського суспільства для реалізації стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку.

Література:

1. Харченко Ю.П. Інституційне забезпечення становлення економіки знань в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4. С. 65—78.
2. Шевченко О.В., Степаненко С.В. Інституційне забезпечення розвитку економіки знань як передумова ефективної територіальної організації господарства України. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1 (26). С. 45—58.
3. Ковальчук Т.Г. Трансформація системи управління знаннями в контексті забезпечення сталого розвитку національної економіки. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 28—35.

References:

1. Kharchenko, Yu.P. (2022), "Institutional ensuring the establishment of the knowledge economy in Ukraine", Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia, Vol. 4, pp. 65—78.
2. Shevchenko, O.V. and Stepanenko, S.V. (2023), "Institutional ensuring the development of the knowledge economy as a prerequisite for the effective territorial organization of the economy of Ukraine", Naukovy visnyk Polissia, Vol. 1 (26), pp. 45—58.
3. Kovalchuk, T.H. (2021), "Transformation of the knowledge management system in the context of ensuring sustainable development of the national economy", Ekonomika ta derzhava, Vol. 6, pp. 28—35.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 631.11:005.35:339.137.2

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.19

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВИХ ХОЛДИНГІВ

I. Romaniuk,
 Doctor of Economic Sciences, Professor,
 Professor of the Department of Tourism and Economics, Kryvyi Rih State Pedagogical University

DEVELOPING A CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FRAMEWORK FOR THE AGRIBUSINESS SECTOR IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF AGRO-INDUSTRIAL HOLDINGS

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади формування системи корпоративної соціальної відповідальності агробізнесу в контексті сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропромислових холдингів. Обґрунтовано, що в сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність перестає бути лише елементом репутаційної політики та набуває ознак стратегічного інструменту управління, який забезпечує економічну стійкість, соціальну легітимність, інвестиційну привабливість і довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Визначено основні підходи до трактування сутності корпоративної соціальної відповідальності, узагальнено наукові підходи до її реалізації в аграрному секторі та розкрито специфіку її функціонування в діяльності агропромислових холдингів. Акцентовано увагу на тому, що для агробізнесу корпоративна соціальна відповідальність має охоплювати економічний, соціальний та екологічний складники, а також бути інтегрованою у систему корпоративного управління. Проаналізовано значення корпоративної соціальної відповідальності для зміцнення конкурентних переваг агропромислових холдингів, зокрема через підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток людського капіталу, покращення взаємодії з громадами, зростання прозорості діяльності та адаптацію до сучасних вимог ринку. На основі узагальнення наукових джерел і статистичних даних обґрунтовано доцільність формування цілісної системи корпоративної соціальної відповідальності агробізнесу як важливої передумови сталого розвитку, соціальної стабільності та посилення ринкових позицій агропромислових холдингів. Зроблено висновок, що в умовах воєнних викликів, повоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів корпоративна соціальна відповідальність має розглядатися як один із ключових інструментів стратегічного розвитку аграрного бізнесу.

The article examines the theoretical and applied foundations of the formation of a corporate social responsibility system in agribusiness in the context of sustainable development and increasing the competitiveness of agro-industrial holdings. It is substantiated that corporate social responsibility under current conditions is no longer limited to the implementation of charitable initiatives or the maintenance of a positive corporate image. Instead, it is gradually transforming into a strategic management tool that ensures business resilience, investment attractiveness, social legitimacy, and long-term competitive advantages. This issue is of particular relevance for the agricultural sector, since agribusiness plays a crucial role in ensuring food security, supporting rural development, preserving natural resources, and maintaining macroeconomic stability, especially under conditions of war, economic instability, and structural transformation.

The study generalizes scientific approaches to the interpretation of the essence of corporate social responsibility and identifies the main conceptual foundations of its implementation in the agricultural sector. Particular attention is paid to the fact that, in agribusiness, corporate social responsibility should be viewed as a comprehensive and integrated system that combines economic, social, environmental, and managerial components. It is determined that for agro-industrial holdings, corporate social responsibility should cover responsible use of land and natural resources, environmental protection, support for employees and local communities, development of human capital, transparency of management decisions, ethical business conduct, and the introduction of effective reporting and monitoring mechanisms.

The article analyzes the role of corporate social responsibility in strengthening the competitiveness of agro-industrial holdings. It is proved that the implementation of socially responsible practices contributes to more efficient use of resources, reduction of environmental and social risks, improvement of relations with stakeholders, growth of trust from investors and partners, enhancement of market reputation, and adaptation to modern international requirements. It is emphasized that corporate social responsibility is becoming increasingly important in the context of European integration, digital transformation, expansion of ESG approaches, and the growing importance of non-financial reporting. In these conditions, responsible business conduct creates additional opportunities for attracting investment, entering new markets, strengthening export potential, and ensuring stable long-term development.

Based on the generalization of scientific literature, analytical materials, and statistical data, the article substantiates the necessity of forming a holistic corporate social responsibility system in agribusiness as an important prerequisite for sustainable development and strengthening the market position of agro-industrial holdings. It is concluded that in the context of military challenges, post-war recovery, climate change, and increasing global competition, corporate social responsibility should be considered one of the key strategic instruments for the development of agribusiness. Its effective integration into the management system of agro-industrial holdings will contribute not only to improving economic performance, but also to ensuring social stability, environmental balance, and the long-term sustainability of agricultural enterprises.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, агробізнес, агропромислові холдинги, сталий розвиток, конкурентоспроможність, соціальна відповідальність, ESG, соціальна звітність, аграрний сектор, корпоративне управління.

Key words: corporate social responsibility, agribusiness, agro-industrial holdings, sustainable development, competitiveness, social responsibility, ESG, social reporting, the agricultural sector, corporate governance.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) агробізнесу сьогодні вже не обмежується роллю складника репутаційної політики, а дедалі більше виступає стратегічним інструментом забезпечення довгострокової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності агропромислових холдингів. Для України ця проблема є особливо актуальною, оскільки аграрний сектор навіть в умовах повномасштабної війни зберігає системоутворююче значення для національної економіки. У 2021 році сільське господарство формувало 10,9% ВВП України, забезпечувало 14% зайнятості населення та 41% вартості експорту, тоді як у 2024 році частка аграрної продукції у загальному експорті країни досягла 59%, а вартість аграрного експорту становила 24,5 млрд дол. США. Це свідчить про критично важливу роль агробізнесу не лише у забезпеченні продовольчої безпеки, а й у підтриманні макроекономічної стабільності держави.

Разом із тим сучасний агробізнес функціонує під впливом складного комплексу викликів: воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту робочої сили, кліматичних заг-

роз, посилення міжнародних вимог до прозорості походження продукції, умов праці, екологічного сліду та якості корпоративного управління. За оцінкою Світового банку, станом на 31 грудня 2024 року загальна потреба України у відновленні та реконструкції становила 524 млрд дол. США протягом наступного десятиліття, а мобілізація приватного сектору визначена критично важливою для відбудови. За таких умов великі агропромислові холдинги повинні розглядати КСВ не як факультативну активність, а як інституційну систему управління ризиками, довірою та розвитком.

Додатково значення КСВ для аграрного бізнесу посилюється інтеграцією України до європейського економічного простору. Європейська Комісія прямо вказує, що законодавство ЄС вимагає від компаній певного масштабу розкривати інформацію про ризики та можливість, пов'язані з соціальними й екологічними питаннями, а також про вплив їхньої діяльності на людей і довкілля. Попри подальше коригування правил у 2025—2026 роках, сама логіка європейського ринку лишається незмінною: стійкість, прозорість, належна перевірка ланцюгів постачання та відповідальне

врядування стають умовою доступу до фінансування, партнерств і ринків збуту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання корпоративної соціальної відповідальності посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях, зокрема в контексті функціонування аграрного бізнесу. Теоретичні підходи до сутності корпоративної соціальної відповідальності розкрито у працях В. Андріяша та С. Верби, які розглядають її як багатокомпонентне явище, що еволюціонувало від добровільної соціальної активності до важливого напрямку корпоративного управління [1]. Теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності в агробізнесі досліджує В. Оваденко, акцентуючи увагу на її значенні для економічної, соціальної та екологічної збалансованості розвитку аграрної сфери [2].

У працях українських науковців значна увага приділяється особливостям реалізації соціальної відповідальності в аграрному секторі. Так, М.І. Грицаєнко підкреслює роль соціального капіталу аграрного підприємства в імplementації засад корпоративної соціальної відповідальності [5]. І. Яців та П. Кушка розглядають специфіку формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні [6]. І.А. Бержанірі, А.А. Дюк, Н.В. Трусова, О.В. Гривківська, А.В. Мельник, А.М. Мельник, а також М.М. Ігнатенко, О.О. Красноручський і Н.П. Новак обґрунтовують значення соціальної відповідальності як чинника сталого розвитку, підвищення результативності господарської діяльності та вдосконалення управління аграрними підприємствами [8; 9; 12; 15].

Окремий напрям досліджень стосується зв'язку корпоративної соціальної відповідальності з конкурентоспроможністю та стійкістю аграрного бізнесу в кризових умовах. М.М. Ігнатенко, А.Ю. Леваєва, А.О. Астаф'єв та О.Г. Розовик аналізують управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни, підкреслюючи важливість адаптивності, відповідального управління ресурсами та соціальної стабільності [10]. Актуальність цих питань посилюється тим, що у 2024 році аграрна продукція становила 59 % загального експорту України [3]. Важливе місце у сучасних дослідженнях займають питання соціальної та ESG-звітності. Т. Лункіна узагальнює вітчизняний і зарубіжний досвід формування соціальної звітності [13]. В.М. Метелиця, Т.В. Гагалюк

та В.М. Краєвський розглядають ESG-звітність в агросекторі України як важливий інструмент підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та адаптації до європейських вимог [7]. У цьому контексті важливими є також цифрові аспекти розвитку бізнесу, які розкрито у праці І.А. Романюк та О.М. Колоскова [14].

У зарубіжних дослідженнях увага акцентується на інституційних та управлінських чинниках корпоративної соціальної відповідальності. А. Хайду, М. Дазіано та О. Віссер доводять, що активність великих ферм і агрохолдингів у сфері КСВ залежить не лише від економічних стимулів, а й від інституційного середовища та цінностей керівництва [16]. І. Замкова, М. Дубініна, О. Лугова, С. Сирцева, Ю. Чебан та Т. Кучмійова досліджують корпоративну соціальну відповідальність аграрних компаній України в умовах воєнного стану, підкреслюючи її роль у підтримці працівників, громад і продовольчої безпеки [17]. Практичне значення відповідального агробізнесу підтверджується й аналітичними матеріалами IFC, де показано позитивний вплив навчання та технічної підтримки на продуктивність і доходи виробників [11], а також оцінками Групи Світового банку щодо масштабних потреб України у відновленні [4].

Отже, аналіз наукових праць свідчить, що дослідниками достатньо широко висвітлено теоретичні засади корпоративної соціальної відповідальності, її значення для сталого розвитку аграрного сектору, соціальної звітності та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування цілісної системи корпоративної соціальної відповідальності саме в агропромислових холдингах України з урахуванням викликів воєнного часу, повоєнного відновлення та необхідності посилення конкурентних переваг.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад формування системи корпоративної соціальної відповідальності агробізнесу в контексті сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропромислових холдингів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Корпоративну соціальну відповідальність агробізнесу доцільно трактувати як інтегровану систему управлінських рішень, практик і процедур, спрямованих на узгодження еко-

номічних інтересів компанії з інтересами працівників, місцевих громад, держави, споживачів, інвесторів та довкілля. Для агропромислових холдингів така система має особливе значення, оскільки саме ці структури концентрують значні земельні, трудові, фінансові та логістичні ресурси, а відтак генерують потужний вплив на розвиток територій, стан природних ресурсів і якість продовольчих ланцюгів.

У сучасних умовах системність КСВ визначається вже не лише добровільністю соціальних програм, а рівнем вбудованості відповідальності у бізнес-модель. З позицій OECD-FAO відповідальний агробізнес має інтегрувати належну перевірку у власні операції та ланцюги постачання, а з позицій ЄС — формувати таку практику розкриття нефінансової інформації, яка дозволяє оцінювати ризики, впливи та стійкість компанії. Отже, КСВ для агрохолдингів дедалі більше поєднує три блоки: управління впливом на довкілля, управління соціальним капіталом і управління прозорістю та підзвітністю.

Для України така трансформація має не лише глобальну, а й чітко національну основу. У 2024 році аграрна продукція забезпечила 59% загального експорту України, а аграрний експорт практично повернувся до довоєнного рівня — 24,5 млрд дол. США. Водночас частка сільського господарства у ВВП України за даними Світового банку у 2024 році становила 7,1%, що нижче за показники 2021 року. Це означає, що агросектор лишається основним валютним донором економіки, але його стійкість уже не може забезпечуватися лише експортною спеціалізацією; потрібні нові механізми довіри, адаптації та соціально-екологічної легітимності (Табл. 1).

Наведені дані у табл. 1 дають підстави стверджувати, що КСВ в агробізнесі має бути спрямована не лише на виконання етичних зобов'язань, а й на зменшення транзакційних витрат, підвищення доступу до капіталу, зміцнення кадрового потенціалу, мінімізацію конфліктів із громадами та формування стійких ланцюгів постачання. Особливо це актуально для агропромислових холдингів, які працюють у багатьох громадах одно-

часно і фактично стають співтворцями локального розвитку.

На рівні практики це підтверджується діяльністю великих аграрних компаній. Наприклад, Astarta публікує звітність за стандартами GRI з 2017 року, інтегруючи фінансові, екологічні та соціальні аспекти в єдину логіку звітування. МНР декларує комплексну політику соціальної відповідальності, реалізацію стратегії сталого розвитку до 2030 року, екологічну політику, використання відновлюваної енергії, а також повідомляє, що у 2022—2024 роках сплатила 18,2 млрд грн податків і зборів та забезпечує системну підтримку громад, військових, ветеранів і їхніх родин. Такі приклади демонструють, що для великих холдингів КСВ уже стає частиною корпоративної архітектури, а не разовою благодійністю.

Водночас лише наявність окремих соціальних або екологічних проєктів не означає сформованості системи КСВ. Системний підхід передбачає, що КСВ повинна мати: стратегічну мету; інституційне закріплення у структурі управління; набір політик і стандартів; систему кількісних і якісних індикаторів; інтеграцію в операційні, інвестиційні та комунікаційні рішення; регулярну нефінансову звітність; механізми діалогу зі стейкхолдерами; внутрішній і зовнішній аудит результатів [9].

Таблиця 1. Макропоказники, що обґрунтовують стратегічну потребу у розвитку КСВ агробізнесу України

Показник	2021 р.	2023 р.	2024 р.	Управлінський висновок для КСВ
Частка сільського господарства у ВВП України, %	10,9	7,55	7,11	Потрібне посилення ефективності, інноваційності та стійкості бізнес-моделей
Частка зайнятих у сільському господарстві, %	14,0	-	-	Висока соціальна значущість галузі підвищує вимоги до гідної праці та розвитку людського капіталу
Частка аграрної продукції в експорті України, %	41,0	-	59,0	Експортна орієнтація робить важливими міжнародні ESG-стандарти та простежуваність ланцюгів постачання
Вартість аграрного експорту, млрд дол. США	27,7	-	24,5	Навіть під час війни агросектор лишається критичним для валютних надходжень держави
Загальні потреби України у відновленні та реконструкції, млрд дол. США	-	-	524,0*	Приватний сектор, зокрема агрохолдинги, має інтегрувати КСВ у логіку відновлення територій

* Примітка: оцінка потреб у відновленні оприлюднена у 2025 р. за станом на 31.12.2024.

Джерело: Складено автором за даними Світового банку, Верховної Ради України та APD Ukraine [3, 4].

З огляду на це пропонується така логіка формування системи КСВ агропромислового холдингу (Рис. 1):

— діагностика впливів і ризиків — ідентифікація екологічних, соціальних та управлінських ризиків за всіма ланками діяльності;

— визначення стейкхолдерів і їхніх очікувань — працівники, пайовики, громади, контрагенти, банки, міжнародні трейдери, органи влади, споживачі;

— інституціоналізація КСВ — ухвалення політик, кодексу етики, процедур доброчесності, стандартів охорони праці, екологічної політики, антикорупційних механізмів;

— інтеграція КСВ у бізнес-процеси — закупівлі, землекористування, логістику, енергоменеджмент, HR, взаємодію з громадами, інвестиційне планування;

— звітність та оцінка ефективності — формування ESG/GRI-звітності, внутрішній моніторинг KPI, перевірка впливу КСВ на конкурентоспроможність;

— безперервне вдосконалення — перегляд цілей, адаптація до регуляторних змін, цифровізація збору нефінансових даних.

Практична цінність такої системи проявляється через канали впливу КСВ на конкурентоспроможність. По-перше, екологічна відповідальність підвищує ресурсну ефективність і зменшує витрати. OECD наголошує, що аграрно-продовольчі ланцюги мають значний вплив на викиди, використання води та біорізноманіття, тому будь-які технології енергоощадності, водоощадності, переробки відходів чи збереження ґрунтів одночасно поліпшують і екологічні, і економічні результати. По-друге, соціальна відповідальність зменшує кадрові ризики, підвищує лояльність працівників та громад. По-третє, належне корпоративне управління знижує ризик корупційних втрат і полегшує доступ до міжнародного фінансування.

Міжнародна практика також підтверджує економічну доцільність КСВ. IFC у своєму аналітичному матеріалі з агробізнесу наводить приклад, де завдяки навчанню і технічній підтримці дрібних постачальників продуктивність зросла на 63%, а доходи фермерів — на 44% [11]. Хоча йдеться не про Україну, цей кейс є важливим доказом того, що інвестиції в соціальний та тех-

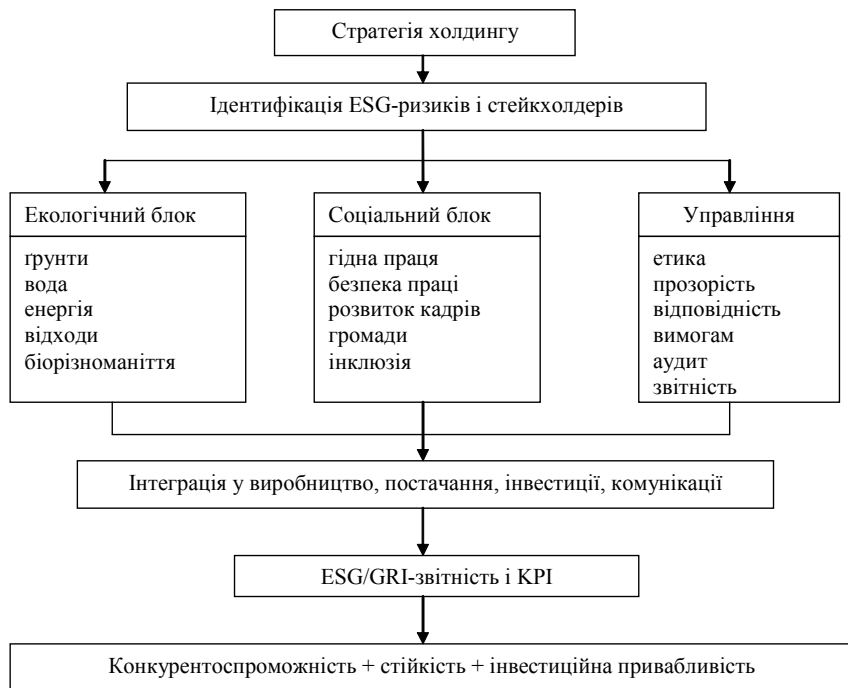


Рис. 1. Структурна модель системи корпоративної соціальної відповідальності агропромислового холдингу

Джерело: авторська розробка.

нологічний розвиток постачальників можуть напряму трансформуватися в підвищення якості продукції, надійності ланцюгів поставок і фінансових результатів бізнесу.

Для українських агропромислових холдингів особливого значення набуває ще один аспект — КСВ як внесок у відновлення територій. Світовий банк підкреслює критичну роль приватного сектору в реконструкції України, а EBRD відзначає, що його клієнти в українському агробізнесі забезпечують близько 12 млрд євро валового виробництва, працевлаштовують близько 200 тис. осіб і формують майже половину агропродовольчого експорту України. Тому система КСВ для великих холдингів має включати підтримку громад, відновлення соціальної інфраструктури, роботу з ветеранами, розвиток місцевого підприємництва, підвищення енергетичної автономності та стійкості сільських територій.

Важливо враховувати і проблеми, які стримують формування системи КСВ в українському агробізнесі. Дослідження з ESG-звітності в агросекторі України показує, що національні форми звітності лише частково узгоджені з європейським підходом: рівень відповідності FSDN оцінено у 59,5%, причому найбільші прогалини стосуються викидів, біорізноманіття, енергоспоживання, сертифікації, соціальної інтеграції та добробуту працівників. Це означає, що проблема полягає не лише у відсутності окремих КСВ-проектів, а у нестачі стандарти-

зованих даних, цифрових систем збору нефінансової інформації та незалежного підтвердження результатів.

Саме тому ефективна система КСВ агропромислового холдингу має будуватися на таких принципах: стратегічна інтегрованість; вимірюваність; прозорість; простежуваність ланцюгів постачання; партнерство з громадами; відповідність міжнародним стандартам; цифровізація моніторингу; орієнтація на довгострокову цінність. Її результативність доцільно оцінювати через поєднання нефінансових і фінансових індикаторів: енергоємність, викиди, частка відходів, що переробляються, травматизм, плінність кадрів, охоплення навчанням, обсяг інвестицій у громади, частка сертифікованих постачальників, кількість порушень вимог, вартість залученого капіталу, експортні контракти, репутаційні індекси, EBITDA на 1 га чи 1 працівника.

Формування системи КСВ агробізнесу слід розглядати як процес переходу від фрагментарної соціальної активності до інтегрованої моделі стратегічного управління стійкістю та конкурентоспроможністю. Для агропромислових холдингів це означає зміну самої логіки розвитку: від короткострокової максимізації прибутку — до створення довготривалої економічної, соціальної та екологічної цінності.

ВИСНОВКИ

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасному агробізнесі набуває статусу системного чинника розвитку, що поєднує цілі сталого розвитку, вимоги ринку, очікування стейкхолдерів та потреби підвищення конкурентоспроможності агропромислових холдингів. Для України її значення зростає через надзвичайно високу роль аграрного сектору в експорті, зайнятості, валютних надходженнях і повоєнному відновленні.

Система КСВ агропромислового холдингу повинна охоплювати три взаємопов'язані блоки: екологічний, соціальний і управлінський. Її ефективність визначається не обсягом благодійної допомоги, а ступенем інтеграції у стратегічне планування, операційні процеси, інвестиційні рішення, звітність та управління ризиками. КСВ безпосередньо впливає на конкурентоспроможність агрохолдингів через зростання ресурсної ефективності, зміцнення людського капіталу, покращення взаємин із громадами, розширення доступу до зовнішніх ринків і фінансування, а також через підвищення прозорості та довіри з боку інвесторів і партнерів.

Література:

1. Андріяш В., Верба С. Теоретичні підходи до сутності "корпоративна соціальна відповідальність". Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2023. Вип. 2 (68). С. 1—5.
2. Оваденко В. Теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності в агробізнесі. Український журнал прикладної економіки та техніки. № 48. 2024. С. 275—281.
3. У 2024 році аграрна продукція склала 59% в загальному експорті. Комітет з питань аграрної та земельної політики. 2025. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257211.html (дата звернення: 03.04.2026).
4. World Bank Group. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 2025. URL: <https://worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 03.04.2026).
5. Грицаєнко М.І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності. Економіка АПК. 2021. № 5. С. 17—29.
6. Яців І., Кушка П. Особливості формування соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств Львівської області. Сталий розвиток економіки, № 3 (54), 2025. С. 288—295.
7. Метелиця В.М., Гагалюк Т.В., Краєвський В.М. ESG-звітність в агросекторі України: емпіричний аналіз і шляхи інтеграції до FSDN. Український економічний часопис. 2025. Вип. 10. С. 54—65.
8. Бержанір І.А. Впровадження принципів соціальної відповідальності в аграрному бізнесі. Modern economist. 2021. № 26. С. 6—11.
9. Дюк А.А. Соціальна відповідальність у розвитку сільськогосподарських підприємств: значення і аспекти оцінки. Агросвіт. 2020. № 5. С. 11—16.
10. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астаф'єв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. Агросвіт. 2024. № 7. С. 23—31.
11. IFC Agribusiness. 2025. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2025/ifc-agribusiness-factsheet.pdf> (дата звернення: 03.04.2026).
12. Ігнатенко М.М., Красноручський О.О., Новак Н.П. Удосконалення інститутів та адміністрування соціальної відповідальності аграрних підприємств. Агросвіт. 2024. № 24. С. 13—21.
13. Лункіна Т. Основні аспекти формування соціальної звітності: іноземний і вітчизняний досвід. Фінансово-кредитна діяльність:

проблеми теорії і практики. 2021. № 2 (37). С. 458—466.

14. Романюк І. А., Колосков О. М. Стратегії цифрової трансформації для малого та середнього бізнесу в електронній комерції. Ефективна економіка. 2024. № 6. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3993> (дата звернення: 03.04.2026).

15. Трусова Н.В., Гривківська О.В., Мельник Л.В., Мельник Л.М. Корпоративна соціальна відповідальність у формуванні результатів господарської діяльності аграрних підприємств у контексті їх сталого розвитку. Економіка і управління. 2021. № 3. С. 72—76.

16. Hajdu A., Daziano M., Visser O. Institutions and individual values motivating corporate social responsibility activities in large farms and agroholdings. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2021. Vol. 24. Iss. 4. P. 669—696.

17. Zamkova I., Dubinina M., Luhova O., Syrtseva S., Cheban Yu., Kuchmiiova T. Corporate social responsibility of agricultural companies of Ukraine under martial law. *Research for Rural Development*. 2024. Vol. 39. P. 220—226.

References:

1. Andriiash, V. and Verba, S. (2023), "Theoretical approaches to the essence of corporate social responsibility", *Naukovi pratsi MAUP. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 2 (68), pp. 1—5.

2. Ovadenko, V. (2024), "Theoretical foundations of the formation of corporate social responsibility in agribusiness", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 48, pp. 275—281.

3. Committee on Agricultural and Land Policy (2025), "In 2024, agricultural products accounted for 59% of total exports", available at: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257211.html (Accessed 3 April 2026).

4. World Bank Group (2025), "Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released", available at: <https://worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (Accessed 3 April 2026).

5. Hrytsaienko, M.I. (2021), "The role of social capital of an agricultural enterprise in the implementation of the principles of corporate social responsibility", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 17—29.

6. Yatsiv, I. and Kushka, P. (2025), "Peculiarities of the formation of social responsibility of agricultural enterprises of Lviv region", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (54), pp. 288—295.

7. Metelytsia, V.M. Gagaliuk, T.V. and Kraievskyi, V.M. (2025), "ESG reporting in Ukraine's agricultural sector: empirical insights and pathways to integration with the FSDN", *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vol. 10, pp. 54—65.

8. Berzhanir, I.A. (2021), "Implementation of the principles of social responsibility in agrarian business", *Modern economist*, vol. 26, pp. 6—11.

9. Diuk, A.A. (2020), "Social responsibility in the development of agricultural enterprises: significance and aspects of evaluation", *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 11—16.

10. Ihnatenko, M.M. Levaieva, L.Iu. Astafiev, A.O. and Rozovyk, O.H. (2024), "Management of the competitiveness of agricultural enterprises under wartime conditions", *Ahrosvit*, vol. 7, pp. 23—31.

11. IFC Agribusiness (2025), available at: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/2025/ifc-agribusiness-factsheet.pdf> (Accessed 3 April 2026).

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

13. Lunkina, T. (2021), "Main aspects of the formation of social reporting: foreign and domestic experience", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, vol. 2 (37), pp. 458—466.

14. Romaniuk, I.A. and Koloskov, O.M. (2024), "Digital transformation strategies for small and medium-sized businesses in e-commerce", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 6, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3993> (Accessed 3 April 2026).

15. Trusova, N.V. Hryvkivska, O.V. Melnyk, L.V. and Melnyk, L.M. (2021), "Corporate social responsibility in shaping the results of economic activity of agricultural enterprises in the context of their sustainable development", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 3, pp. 72—76.

16. Hajdu, A. Daziano, M. and Visser, O. (2021), "Institutions and individual values motivating corporate social responsibility activities in large farms and agroholdings", *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 24, no. 4, pp. 669—696.

17. Zamkova, I. Dubinina, M. Luhova, O. Syrtseva, S. Cheban, Yu. and Kuchmiiova, T. (2024), "Corporate social responsibility of agricultural companies of Ukraine under martial law", *Research for Rural Development*, vol. 39, pp. 220—226.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 338.432

О. А. Польова,
д. е. н., професор, професор кафедри бізнесу та сфери обслуговування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7120-7944>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.26

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА

O. Polova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Business and Service, Vinnytsia National Agrarian University

ECONOMIC ASPECTS OF INNOVATION AND INVESTMENT PROCESSES IN THE CROP GROWING INDUSTRY

У статті здійснено аналіз теоретичних і практичних аспектів інноваційно-інвестиційних процесів в агроному секторі, зокрема в контексті сучасних глобальних викликів, воєнних ризиків та євроінтеграційних прагнень України. Проаналізовано темпи впровадження інновацій, які забезпечують трансформацію інвестиційних ресурсів в інноваційні фактори виробництва, включаючи організаційно-економічний механізм. Досліджено динаміку витрат на наукові дослідження та капітальні інвестиції в аграрному секторі, що дозволило виявити нестабільність частки аграрних наукових розробок та інвестицій у загальній структурі. Визначено п'ять пріоритетних напрямів активізації інноваційно-інвестиційних процесів у рослинництві. Надано всебічний огляд економічних аспектів впровадження зазначених напрямів, включаючи оцінку вартості агротехнологій, розрахунок окупності, вплив на собівартість та рентабельність продукції, а також аналіз інвестиційних ризиків. Підкреслена необхідність активізації інноваційно-інвестиційних процесів для забезпечення стабільного інноваційного розвитку галузі рослинництва, підвищення її конкурентоспроможності, продовольчої безпеки та адаптації до вимог європейського економічного простору.

The article analyzes the theoretical and practical aspects of the formation and implementation of innovation and investment processes in agricultural sector, in particular in the context of modern global challenges, military risks and European integration aspirations of Ukraine. The pace of innovation implementation is analyzed, the key mechanisms that ensure the transformation of investment resources into innovative factors of production are revealed, including the organizational and economic mechanism, institutional environment, sources of financing and risk management tools. The main factors influencing the innovative activity of crop production enterprises (regional, industry, technological, organizational), as well as the dynamics of spending on scientific research and capital investments in the agricultural sector, which allowed to reveal the instability of the share of agricultural scientific developments and investments in the overall structure. The volume of total expenditures on scientific research increased by 10% in 2024. At the same time, expenditures on scientific research in agriculture, forestry and fisheries have a downward trend in 2020 (61.4% compared to the previous year, but in 2023—2024 there is a gradual recovery, but the volumes remain insignificant in the structure of total expenditures. Five priority areas for activating innovation and investment processes in crop production have been identified: the development of aggregation models, digitalization and precision agriculture, the development of processing infrastructure and storage, the diversification of production and the development of niche crops, as well as

the development of the institutional environment. A comprehensive overview of the economic aspects of the implementation of these areas has been provided, including the assessment of the cost of agricultural technologies, the calculation of payback, the impact on the cost and profitability of products, as well as the analysis of investment risks associated with long production cycles and climatic conditions. The need to activate innovation and investment processes to ensure stable innovative development of the crop production sector, increase its competitiveness, food security and adaptation to the requirements of the European Economic Area has been emphasized.

Ключові слова: інновації, аграрні інновації, рослинництво, інноваційно-інвестиційні процеси, пріоритетні напрями, агрегаційні моделі, диверсифікація виробництва.

Key words: innovations, agrarian innovations, crop production, innovation and investment processes, priority areas, aggregation models, diversification of production.

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

У сучасних умовах глобальної нестабільності саме рослинництво як провідна ланка агропромислового комплексу бере на себе основне навантаження у забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку сільських територій та формуванні сталого економічного зростання. Водночас ця галузь стикається з низкою системних викликів: зміна клімату, виснаження природних ресурсів та стрімке зростання попиту на рослинницьку продукцію. Подолання цих бар'єрів можливе лише через активне впровадження інновацій, що підвищують ефективність виробництва, адаптивність до зовнішніх змін та екологічну стійкість.

Головна науково-прикладна проблема полягає у розриві між наявними інноваційними рішеннями та їх реальним впровадженням у діяльність підприємств, які спеціалізуються на галузі рослинництва. Інноваційний розвиток у рослинництві — це не просто технологічне оновлення, а комплексна трансформація управлінських підходів, оптимізація використання земельних, водних і матеріальних ресурсів, цифровізація виробничих процесів та перехід на екологічно безпечні технології. Від того, наскільки ефективно підприємства здатні інтегрувати інновації та залучати інвестиції, залежить їх конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на світовому ринках, а також збереження довкілля.

Актуальність теми визначається тим, що у галузі рослинництва інноваційні процеси безпосередньо залежать від інвестиційного забезпечення, однак на сьогодні відсутній цілісний економічний механізм їх ефективної взаємодії. Вирішення цієї проблеми є

критично важливим для підвищення продуктивності, ресурсоефективності та стійкості підприємств в умовах глобальних викликів. Саме тому необхідним стає дослідження економічних аспектів формування та реалізації інноваційно-інвестиційних процесів у цій галузі, визначення пріоритетних напрямів та механізмів стимулювання інноваційної активності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні засади інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору досліджували такі вітчизняні науковці, як Дудка С.В. [5], Зайченко К. [4], Качула С.В. [5], Корнієнко Г.С. [7], Осташко С. [4], Полегенько М.А. [10], Саблук П.Т. [11], Халатур О.В. [14], Хахула Б.В. [15] та інші. Разом з тим, зміна внутрішніх та зовнішніх умов функціонування аграрного сектору, вимагає перегляду існуючих підходів до формування інноваційно-інвестиційної політики та активізації інноваційно-інвестиційних процесів у в галузі рослинництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів у рослинництві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах економіка не може розвиватися без інновацій, які напряму впливають на підвищення ефективності виробництва: дозволяють зменшувати собівартість

продукції, скорочувати витрати ресурсів, підвищувати продуктивність праці, створювати додану вартість та забезпечувати конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і цілих галузей. Для агропромислових підприємств це ще й необхідна передумова для успіху, адже за своїми природними даними вони здатні зайняти лідерські позиції серед аграріїв інших країн. Однак насправді більшість із них поки що не готова використовувати нововведення в повсякденній діяльності. Проблема в тому, що відсутні дієві економічні стимули — такі, які б реально заохочували підприємства до технологічної модернізації через активне впровадження інновацій у виробництво. До того ж стримує інноваційну діяльність у сільському господарстві ще один ускладнювальний чинник — воєнні дії. Вони призводять до падіння інвестиційної активності, розриву логістичних ланцюгів і зростання ризиків для бізнесу.

Під час переходу до інноваційного розвитку управлінські підходи в аграрних підприємствах повинні забезпечувати можливість гнучко змінювати ключові параметри системи відповідно до стратегічних завдань, цілей та змін внутрішнього й зовнішнього середовища [5].

Інноваційні процеси в сільському господарстві мають власну специфіку і визначається одразу кількома групами чинників: регіональними (географія, клімат), галузевими (рослинництво чи тваринництво), функціональними (збут, управління, виробництво), технологічними (наявне обладнання, методи обробітки) та організаційними (розмір підприємства, структура управління).

Об'єктом інноваційних відносин у сфері агробізнесу виступають аграрні інновації. Серед найбільш поширених інновацій у сільському господарстві можна назвати: селекційні досягнення, а саме нові гібриди тварин, розширення генофонду рослин, штами мікроорганізмів, а також хімічні й біологічні препарати, передові системи землеробства, новітні добрива та ресурсозберігаючі технології, економічні розробки (документовані процедури, різні рекомендації і т.д.), модифікація наявних промислових аналогових систем до цифрових, модифікації сільськогосподарської техніки, маркетингові інновації, ефективна взаємодія між гравцями на ринку, запровадження системи інтернет-комунікацій. [8].

Розробка агроінновацій — це складний і довготривалий процес. Він включає постанов-

ку науково-технічного завдання, його вирішення та проведення експериментів, які мають підтвердити стабільність і однорідність кінцевого продукту (особливо це стосується біотехнологій) [7].

Кватернюк А.О. розглядає інновації як наслідок інноваційної діяльності (продукту або послуги, технології, організаційно-технічного рішення), процес доведення наукової ідеї або технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід [6]. Інновації в рослинництві класифікуються за такими напрямками: технологічні (новітні системи землеробства, ресурсощадні технології), агрономічні (нові сорти рослин, системи захисту), управлінські (цифрові платформи, системи точного землеробства), біотехнологічні (генно-модифіковані культури, біологічні засоби захисту) [13.]. На нашу думку ефективність впровадження інновацій в аграрній сфері прямо залежить від системи показників, що охоплюють технологію, економіку, соціальні та екологічні аспекти. Такий підхід дозволяє підприємству постійно отримувати вичерпну інформацію про перебіг і результативність інноваційних процесів.

Серед ключових умов і чинників, що сприяють ефективному управлінню сільськогосподарськими підприємствами в період переходу до інноваційної моделі розвитку, слід виокремити здатність суб'єктів господарювання формувати альтернативні сценарії розвитку та здійснювати прогнозування основних результативних показників діяльності. Це, у свою чергу, створює передумови для раціональнішого використання наявної ресурсної та матеріально-технічної бази, а також для ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів, здатних забезпечити зростання продуктивності в аграрному виробництві.

Для оцінки спроможності підприємств забезпечити таке прогнозування важливо проаналізувати фінансові аспекти наукового супроводу аграрної сфери. Відтак, аналіз динаміки витрат на наукові дослідження і розробки свідчить про наявність коливань у загальній науковій сфері, так і у сільському господарстві. Обсяг загальних витрат на наукові дослідження зросли з 20,97 млрд грн до 28,33 млрд грн (або на 10%) упродовж 2021—2024 рр.. Найвищий темп зростання спостерігався у 2024 році (131,6%). Водночас витрати на наукові дослідження у сільському, лісовому та рибному господарстві мають тенденцію зниження у 2020 р.

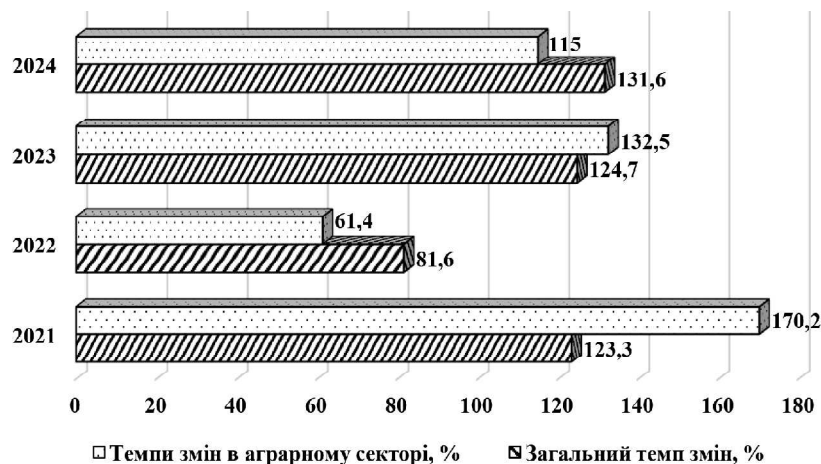


Рис. 1. Динаміка витрат на наукові дослідження і розробки (темпи змін наукових витрат у % до попереднього року)

Джерело: розраховано на основі [3].

(61,4% до попереднього року, але у 2023—2024 рр. відбувається поступове відновлення, проте обсяги залишаються незначними у структурі загальних витрат (рис. 1).

Динаміка витрат на наукові дослідження та розробки є не просто фінансовим показником, а фундаментальною передумовою самого існування інноваційного розвитку. Адже останній, по суті, являє собою процес трансформації нових знань у конкретні технології, продукти чи управлінські рішення, що підвищують ефективність виробництва. Відтак, зростання чи скорочення обсягів фінансування НДДКР безпосередньо визначає інтенсивність генерації наукових ідей, швидкість їхнього доведення до практичного застосування та масштаби впровадження інновацій у реальному секторі економіки. Іншими словами, аналіз витрат на наукові дослідження дає змогу не лише оцінити поточний стан дослідницької сфери, а й спрогнозувати майбутній інноваційний потенціал галузі

Термін "інноваційний розвиток" зазвичай тлумачать як підсумок наукової або науково-технічної діяльності. Найчастіше до цього поняття звертаються, коли мова заходить про дослідження науково-технічного прогресу, формування нових економічних знань, пошук джерел економічного зростання — як на макро-, так і на мікрорівні, а також про побудову інноваційної моделі розвитку на державному рівні. На думку Полегенько М.А. інноваційний розвиток АПК необхідно розглядати як стратегічне завдання, а всі заходи, що передбачають досягнення цього завдання, як пріоритетні, оскільки зростання агропромислового виробництва сприяє вирішенню продовольчої проблеми [10].

Функціонування аграрного сектору України, зокрема галузь рослинництва залишається ключовою галуззю, що забезпечує продовольчу безпеку держави та формує значну частку експортного потенціалу. Проте екстенсивні фактори економічного зростання в галузі практично вичерпано. Високі темпи зношення основних засобів, залежність від природно-кліматичних умов, обмеженість фінансових ресурсів та посилення конкуренції на світових ринках вимагають переходу до інноваційної моделі розвитку [12].

Особливість економічних напрямів інноваційного розвитку у рослинництві в тому, що вони завжди прив'язані до конкретного підприємства — з усіма його особливостями та специфікою. Тому в кожного суб'єкта господарювання вони будуть різними. Головне, щоб вони забезпечували оптимальну інтенсивність виробництва на досягнутому рівні науково-технічного прогресу та давали позитивні зрушення [13, 15].

Інноваційний розвиток у рослинництві — це комплекс заходів, який охоплює наукові дослідження, створення нових розробок та їхнє практичне впровадження, головною метою якого є — отримувати максимальний дохід та підвищити конкурентоспроможність продукції рослинництва. за рахунок зниження витрат і підвищення якості. Отже, галузь отримує прискорене економічне зростання та можливість для розширеного відтворення.

Інноваційна діяльність у сільському господарстві перебуває у прямій залежності від інвестиційного забезпечення, оскільки самі інновації — чи то нові сорти рослин, біотехнології, точне землеробство чи сучасна техні-

ка — виступають матеріалізованим результатом вкладених коштів. Інвестиції створюють фінансову основу для проведення наукових досліджень, розробки дослідних зразків, їхнього випробування та подальшого масштабування до рівня промислового впровадження. Без належного обсягу фінансування процес створення інновацій унеможливується, а наявні наукові напрацювання залишаються нереалізованими.

За відсутності ефективно сформованого інноваційно-інвестиційного механізму їх розвиток обмежується переважно відновлювальними заходами, що стримує технологічну модернізацію та знижує здатність агропромислового сектору інтегруватися до європейського економічного простору на засадах довгострокової конкурентоспроможності [4]. Обсяги інвестицій у галузь сільського господарства України мають високі темпи розвитку, у порівнянні з іншими галузями економіки України.

Аналіз таблиці показує, що впродовж 2015—2024 років абсолютний обсяг капітальних інвестицій в Україні зріс із 30,2 млрд грн до 80,6 млрд грн, однак частка інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство залишається відносно низькою та нестабільною. Найвищий показник цієї частки спостерігається у 2018 році (66,1%), що є явною аномалією, оскільки за рік до того вона становила лише 14,31%, а в наступні роки — близько 10%. частка аграрних інвестицій коливається в межах 9—14% без вираженої

тенденції до зростання, а в останні роки (2020—2024) стабілізувалася на рівні близько 10—12%. Це свідчить про те, що, попри зростання загальних капіталовкладень в економіку, інвестиційна активність саме в аграрному, лісовому та рибному секторах не збільшується пропорційно, що може стримувати модернізацію цих стратегічно важливих галузей.

У західній науковій літературі інноваційно-інвестиційний процес трактується як універсальний інструмент стимулювання економічного розвитку, здатний підлаштовуватися під особливості різних галузей, зокрема й аграрного сектору. Як зазначають S. Krishnan та Sh. Philip, фінансування інноваційно-інвестиційного процесу виступає ключовим джерелом інновацій для підприємств, що дозволяє їм зберігати конкурентні позиції в сучасному ринковому середовищі, а це має вирішальне значення для багатьох виробничих і управлінських процесів [2,].

Науковці B. Hall та J. Lerner [1] інноваційно-інвестиційний процес аналізується крізь призму забезпечення інновацій фінансовими ресурсами та перешкод, що виникають на шляху до інвестицій. Дослідники доводять: успішність інноваційно-інвестиційних процесів в агросекторі залежить не лише від розміру вкладених коштів, а й від спроможності підприємства вибудувати внутрішні процедури добору, оцінки та супроводу інноваційних проєктів. Оскільки чимало сільськогосподарських виробників стикаються з трудноща-



Рис. 2. Динаміка капітальних інвестицій сільського, лісового та рибного господарства в загальних капітальних інвестиціях в 2015—2024 рр.

Джерело: розраховано на основі [3].

ми в отриманні зовнішнього фінансування, ключову роль у стимулюванні інновацій відіграють внутрішні джерела інвестицій та державні важелі. Це твердження особливо актуальне для України в контексті повоєнного економічного відновлення. Отже, стосовно аграрних підприємств це означає, що інвестувати необхідно не тільки в нарощування виробничих обсягів, а й у впровадження технологій, які економлять ресурси, а також у логістичні новації та сучасні методи переробки сільгосппродукції.

Відповідно інноваційно-інвестиційний процес у рослинництві являє собою сукупність взаємопов'язаних стадій трансформації інвестиційних ресурсів у інноваційні фактори виробництва, що забезпечують якісні зміни техніко-технологічного рівня галузі та підвищення її конкурентоспроможності. Специфіка цього процесу визначається особливостями рослинництва як об'єкта інвестування.

По-перше, тривалість виробничого циклу в рослинництві (від 3 до 12 місяців залежно від культури) зумовлює уповільнену оборотність інвестиційного капіталу та подовжує терміни окупності інвестиційних проектів. По-друге, значна залежність результатів виробництва від природно-кліматичних умов підвищує ризикованість інвестування. По-третє, земля як основний засіб виробництва виступає не лише матеріальною основою, але й об'єктом капіталізації, що потребує врахування вартості земельних ресурсів в інвестиційних розрахунках.

Ключову роль у координації взаємодії в межах інноваційної та інвестиційної системи, необхідної для розвитку галузі рослинництва, відіграє організаційно-економічний механізм його інноваційно-інвестиційного забезпечення.

Організаційно-економічний механізм інноваційно-інвестиційного процесу у рослинництві охоплює взаємопов'язані складові, які забезпечують трансформацію інвестиційних ресурсів в інноваційні результати. До організаційних складових належать: інституційне середовище (нормативно-правова база, державні програми підтримки, інститути розвитку), управлінські структури (центри відповідальності, проектні офіси, ради з інновацій), а також процедури відбору, оцінювання та моніторингу інноваційних проектів. Економічні складові включають: джерела фінансування (власні кошти, кредити, інвестиції, гранти, державна допомога), механізми стимулювання (податкові

пільги, субсидії, гарантії), методи оцінки ефективності та інструменти управління ризиками (диверсифікація, страхування, резервування). Ключовою умовою дієвості цього механізму є здатність підприємства інтегрувати організаційні й економічні важелі в єдину систему, що дозволяє залучати інвестиції, спрямовувати їх у перспективні інновації та забезпечувати стійкий розвиток навіть в умовах високої невизначеності.

На основі проведеного аналізу можна визначити пріоритетні напрями активізації інноваційно-інвестиційних процесів у рослинництві:

Перший напрям — розвиток агрегаційних моделей. Об'єднання дрібних товаровиробників навколо спільної інфраструктури, переробки та доступу до ринків дозволяє підвищити якість продукції, забезпечити відповідність ринковим вимогам та створити нові можливості для зростання агробізнесу. Програми підтримки агрегаторів, що реалізуються за участі ЄС та FAO, є прикладом ефективного механізму стимулювання кооперації.

Другий напрям — цифровізація та впровадження технологій точного землеробства. Використання супутникового моніторингу, систем диференційованого внесення ресурсів, автоматизації виробничих процесів дозволяє оптимізувати витрати та підвищити врожайність. Проекти на кшталт EarthDaily демонструють потенціал використання штучного інтелекту та супутникових даних для прогнозування врожайності та моніторингу посівів.

Третій напрям — розвиток переробної інфраструктури та зберігання. Будівництво сучасних фрукто- та овочесховищ, холодильних камер, цехів переробки дозволяє забезпечити цілорічну присутність української продукції на полицях магазинів та підвищити додану вартість. Державна програма "єРобота" передбачає компенсацію до 70—80% вартості проектів із закладання садів та теплиць, з акцентом на будівництво сучасних сховищ.

Четвертий напрям — диверсифікація виробництва та освоєння нішевих культур. Вирощування льону, гірчиці, батату, ягідних культур дозволяє зменшити залежність від традиційних зернових та олійних культур, підвищити рентабельність та освоїти нові ринки збуту.

П'ятий напрям — розвиток інституційного середовища. Подальше вдосконалення Державного аграрного реєстру, спрощення доступу до програм підтримки, розвиток механізмів

Таблиця 1. Пріоритетні напрями активізації інноваційно-інвестиційних процесів у рослинництві

Напрямок	Ознака напрямку	Характеристика	Економічний аспект	Орієнтовний розмір витрат, грн
1. Розвиток агрегаційних моделей	Об'єднання дрібних фермерських господарств рослинницького напрямку	Спільне використання посівної та збиральної техніки	Зменшення витрат на техніку на 30–40%,	Створення кооперативу: 50–300 тис. грн Спільний комбайн/трактор: 1–5 млн грн Спільний склад для зерна: 500 тис. – 2 млн грн
2. Цифровізація та точне землеробство	Використання агродронів, супутникового моніторингу посівів, ґрунтових сенсорів, ГІС-карт полів	Диференційоване внесення мінеральних добрив, гербіцидів, прогнозування фітосанітарного стану, картування врожайності	Економія добрив на 15–25%, зменшення витрат на ЗЗР до 20%, приріст урожайності зернових на 10–15%	Базовий комплект (ПЗ + сенсори + планшети): 30–80 тис. грн Дрон для обприскування/ картування : 150–500 тис. грн GPS на комбайн: 50–120 тис. грн
3. Розвиток переробної інфраструктури та зберігання	Зернохосвища, сушарки для зерна/насіння, цехи для первинної переробки	Зменшення втрат зерна після збору (з 15–20% до 3–5%)	Підвищення ціни реалізації зерна на 20–50% у позасезонний період	Міні-елеватор (500 т): 1–3 млн грн Зерносушарка (10 т/год): 300–800 тис. грн Очисна машина: 100–300 тис. грн
4. Диверсифікація та нішеві культури	Перехід від монокультури до вирощування органічного зерна, льону, ріпаку, сочевиці, нуту, ягід (лохина), лікарських трав	Зменшення виснаження ґрунтів, зниження ризиків від падіння цін на традиційні культури, вихід на експортні преміальні ринки	Ціна реалізації нішевих культур у 2–4 рази вища (наприклад, органічна пшениця +100–150% до звичайної), але вищі витрати на сертифікацію та маркетинг	Перехід на органічне землеробство (3 роки): 200–500 тис. грн (сертифікація, добрива, насіння) Льон/ріпак (спецтехніка): 300–800 тис. грн Ягідник (1 га): 150–400 тис. грн
5. Розвиток інституційного середовища	Державні програми підтримки рослинництва, аграрні дорадчі служби, навчальні центри з точного землеробства	Зниження вартості кредитів на купівлю техніки та добрив, часткова компенсація витрат від неврожаю, підвищення кваліфікації фермерів		

Джерело: власні дослідження.

державно-приватного партнерства та залучення міжнародної технічної допомоги є важливими умовами активізації інноваційно-інвестиційних процесів.

Проведений аналіз свідчить, що ефективна активізація інноваційно-інвестиційних процесів у рослинництві потребує комплексного впровадження п'яти пріоритетних напрямів, кожен із яких має власну економічну логіку та діапазон витрат. Найбільш швидко окупність забезпечують цифровізація та точне землеробство (економія ресурсів 15–25% при стартових інвестиціях від 30 тис. грн), тоді як розвиток переробної інфраструктури потребує значно більших капіталовкладень (від 1 млн грн), але дає змогу збільшити маржинальність продукції

за рахунок міжсезонної реалізації та доданої вартості. Агрегаційні моделі є найбільш доступним інструментом для дрібних виробників, диверсифікація відкриває доступ до преміальних ринків з ціною в 2–4 рази вищою, а розвиток інституційного середовища створює необхідні передумови для зниження інвестиційних ризиків у рослинництві, зокрема через страхування врожаю та компенсацію кредитних ставок. Отже, оптимальною стратегією для господарств різного масштабу є поєднання швидкоокупних цифрових рішень із довгостроковими інвестиціями в інфраструктуру та інституційну підтримку.

Економічні аспекти інноваційно-інвестиційних процесів у галузі рослинництва охоплюють

оцінку вартості впровадження новітніх агротехнологій (точне землеробство, біотехнології, цифрові системи моніторингу), розрахунок їхньої окупності, вплив на собівартість продукції, підвищення рентабельності за рахунок зростання врожайності та якості зернових, олійних і технічних культур, а також аналіз інвестиційних ризиків, пов'язаних із тривалими циклами виробництва, кліматичними умовами та коливаннями ринкових цін.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інноваційно-інвестиційні процеси в галузі рослинництва є визначальним чинником підвищення її ефективності, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів, включно з воєнними ризиками. Аналіз динаміки витрат на наукові дослідження та капітальні інвестиції показав, що, попри зростання абсолютних обсягів фінансування науки в Україні, частка аграрних наукових розробок залишається нестабільною та недостатньою, а інвестиційна активність у сільському, лісовому та рибному господарстві коливається в межах 9—14% без стійкої тенденції до зростання. Визначено, що ключову роль у координації взаємодії інноваційної та інвестиційної систем відіграє організаційно-економічний механізм, який охоплює інституційне середовище, управлінські структури, джерела фінансування, механізми стимулювання та інструменти управління ризиками.

На основі аналізу виокремлено п'ять пріоритетних напрямів активізації інноваційно-інвестиційних процесів у рослинництві: розвиток агрегаційних моделей, цифровізація та точне землеробство, розвиток переробної інфраструктури та зберігання, диверсифікація виробництва й освоєння нішевих культур, а також розвиток інституційного середовища. Кожен із цих напрямів має власну економічну логіку, діапазон витрат (від 30 тис. грн до кількох мільйонів гривень) та потенціал окупності, що дозволяє господарствам різного масштабу обирати оптимальну комбінацію заходів для досягнення сталого розвитку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних моделей оцінювання синергетичного ефекту від одночасного впровадження кількох пріоритетних напрямів (цифровізація в поєднанні з агрегаційними моделями), а також на створення галузевої методики прогнозування інвестиційних ризиків з урахуванням воєнних та післявоєнних умов. Окремої уваги потребує аналіз ефективності державних програм підтримки на основі фак-

тичних даних від підприємств-учасників, а також дослідження можливостей залучення міжнародної технічної допомоги та механізмів державно-приватного партнерства для відновлення зруйнованої інфраструктури рослинництва. Перспективним також є вивчення адаптації європейських інноваційно-інвестиційних моделей до українських реалій з урахуванням специфіки землекористування, кліматичних змін та вимог екологічної безпеки.

Література:

1. Hall B. H., Lerner J. Chapter 14 — The Financing of R&D and Innovation. Handbook of the Economics of Innovation. Vol. 1. 2010. P. 609-639. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(10\)-01014-2](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)-01014-2)

2. Krishnan S., Philip Sh. S. S. Innovation Investment: An Empirical Study of Technology Public Listed Companies in Malaysia, American Journal of Economics, Vol. 7 No. 1, 2017, pp. 15—24. DOI: 10.5923/j.economics.20170701.02

3. Державна служба статистики України: офіційний сайт URL: www.ukrstat.gov.ua

4. Зайченко К., Осташко О. Формування інноваційно-інвестиційного механізму розвитку агропромислових підприємств в умовах трансформації та відновлення економіки України. Економіка та суспільство. 2025. № 82. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7178/> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-4>

5. Качула С.В., Дудка С.В. Інновації як основа стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2024. № 24. С. 79—87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2024.24.79>

6. Кватернюк А.О. Інноваційний розвиток підприємств рослинницької галузі та його регулювання. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1313>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072>

7. Корнієнко Г.С. Аграрні інновації як чинник становлення національного агробізнесу. Право та інновації. 2020. № 3 (31). С. 18—21.

8. Ларіна С. Я., Ал-Шабан Алаа Табіи Ніама. Класифікація інновацій в аграрному секторі як передумова формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Біоекономіка та аграрний бізнес. 2019. № 1. С. 58—67.

9. Морозова Г.С., Шевченко В.М. Інноваційність розвитку рослинництва в сільськогосподарських підприємствах різних організаційно; правових форм господарювання. Еконо-

міка та держава. 2019. № 12. С. 115—120. DOI: 10.32702/2306/6806.2019.12.115

10. Полегенька М.А. Особливості інноваційної діяльності в агропромислових підприємствах України. *Агросвіт*. 2017. № 6. С. 49—54.

11. Саблук П.Т. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки України та роль науки в її становленні. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2016. № 9. С. 34—42.

12. Старинець О. Г. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. № 57. С. 87—90. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/57_2020/18.pdf

13. Ульянченко О.В., Казакова І.В. Ресурсоощадні технології вирощування зернових культур: оцінка й ефективність: монографія. Х.: Смуґаста типографія, 2015. 288 с.

14. Халатур С. М. Удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку сільського господарства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 46—50.

15. Хахула Б.В. Економічні проблеми розвитку інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах України. Продовольчі ресурси. 2022. № 19/10. С. 265—273. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-19-29>

References:

1. Hall, B. H. and Lerner, J. (2010), "Chapter 14 — The Financing of R&D and Innovation", *Handbook of the Economics of Innovation*, Vol. 1, pp. 609—639. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(10\)01014-2](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01014-2)

2. Krishnan, S. and Philip, Sh. S. S. (2017), "Innovation Investment: An Empirical Study of Technology Public Listed Companies in Malaysia", *American Journal of Economics*, Vol. 7, No. 1, pp. 15—24. DOI: 10.5923/j.economics.20170701.02

3. State Statistics Service of Ukraine (2026), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 30 March 2026).

4. Zajchenko, K. and Ostashko, O. (2025), "Formation of an innovation and investment mechanism for the development of agro-industrial enterprises in the context of transformation and recovery of the Ukrainian economy", *Ekonomika ta suspil'stvom* vol. 82, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7178/> (Accessed 30 March 2026). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-4>

5. Kachula, S.V. and Dudka, S.V. (2024), "Innovation as the basis for sustainable development of agricultural enterprises", *Ahrosvit* vol. 24. S. 79—

87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2024.24.79>

6. Kvaterniuk, A.O. (2022), "Innovative development of enterprises in the crop sector and its regulation", *Ekonomika ta suspil'stvom* vol. 38, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1313> (Accessed 30 March 2026). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072>

7. Korniienko, H.S. (2020), "Agrarian innovations as a factor in the formation of national agribusiness", *Pravo ta innovatsiim* vol. 3 (31)m pp. 18—21.

8. Larina, S. Ya., Al-Shaban, A. and Tabiy, N. (2019), "Classification of innovations in the agricultural sector as a prerequisite for the formation of marketing strategies for the innovative development of agricultural enterprises", *Bioekonomika ta ahraryj biznesm* vol. 1m pp. 58—67.

9. Morozova H.S., Shevchenko V.M. (2019), "Innovativeness of the development of crop production in agricultural enterprises of various organizational and legal forms of management", *Ekonomika ta derzhavam* vol. 12m pp. 115—120. DOI: 10.32702/2306/6806.2019.12.115

10. Polehenka, M. (2017), "Features of innovation in agricultural enterprises of Ukraine", *Agrosvit*, vol. 6, pp. 49—54.

11. Sabluk, P.T. (2016), "The innovative model of development of the agrarian sector of the economy of Ukraine and the role of science in its formation", *Problemy innovatsijno-investytsijnoho rozvytku*. Seria: Ekonomika ta menedzhment, vol. 9, pp. 34—42.

12. Starynets, O.H. (2020), "Investment support for innovative activities of agricultural enterprises", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 57. pp. 87—90, available at: http://bses.in.ua/journals/2020/57_2020/18.pdf (Accessed 30 March 2026).

13. Ul'ianchenko, O.V., Kazakova, I.V. (2015), *Resursooschadni tekhnolohii vyroschuvannia zernovykh kul'tur: otsinka j efektyvnist'* [Resource-saving technologies for growing grain crops: assessment and effectiveness], Smuhasta typohrafiia, Kharkiv, Ukraine.

14. Khalatur, S. (2017), "Improving of the organizational and economic mechanism of innovative development of agriculture", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 46—50.

15. Khakhula, B. V. (2022), "Economic problems of the development of innovative activity in agricultural enterprises of Ukraine", *Prodovol'chi resursy*, vol. 19 (10), pp. 265—273. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-19-29>

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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>

Т. М. Прядка,

д. е. н., доцент, Сумський національний аграрний університет провідний науковий співробітник відділу інституціонального забезпечення природокористування,

Інститут агроєкології і природокористування НААН

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>

Р. А. Третяк,

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

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.35

СТРАТЕГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЗЕМЛЕУСТРОЮ, ЩО ПОВ'ЯЗАНІ ІЗ КОРУПЦІЄЮ В УКРАЇНІ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ

A. Tretiak,

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

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

T. Priadka,

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

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

N. Kapinos,

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

R. Tretiak,

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

STRATEGIC PROBLEMS LAND USE ORGANIZATION RELATED TO CORRUPTION IN UKRAINE AND THEIR SOLUTIONS

У статті обґрунтовано на період 2026—2030 роки новий перелік стратегічних проблем корупційних ризиків у галузі земельних відносин, що пов'язані із землеустроєм, до якого включено: 1) Процедура (землевпорядний процес) надання послуг щодо інформації про місцерозташування вільних земельних ділянок; 2) Процедура (земельно-кадастровий процес) державної реєстрації земельних ділянок та відповідальність за її порушення; 3) Процедура (процес) підготовки, погодження та прийняття рішень органів місцевого самоврядування при укладанні договорів про спільну діяльність (спільну обробку ділянки); 4) Процедура (землевпорядний процес) відмови від права постійного користування земельною ділянкою на користь третіх осіб; 5) Процедура (землевпорядний процес) та стандарти землевпорядної документації відчуження земель водного фонду; 6) Процедура (землевпорядний процес) та стандарти зни-

щення актів на землю в архівах кадастру; 7) Процедура (землепорядний процес) та стандарти землепорядної документації зміни цільового призначення земельної ділянки. Визначено джерела високих корупційних ризиків щодо визначеного переліку стратегічних проблем корупційних ризиків у галузі земельних відносин на період 2026—2030 роки.

The article conducted a study of the assessment of the most common corruption risks identified by Ukrainian society in the field of land relations. Thus, as of 21.02. 2026, the most sensitive corruption risks in the field of land relations in Ukraine were of the type "Sale of information about the location of vacant land plots" — 3510. (12.0%), in second place in the number of appeals in Ukraine is the type "Receipt of illegal benefit for registration of a land plot" — 3450 (11.8%). In third place in the number of appeals in Ukraine are corruption acts of the type "Abuse when concluding agreements on joint activities (joint processing of the plot)" — 3200 (10.9%). In fourth place in the number of appeals in Ukraine are corruption acts of the type "Denial of the right to permanent use of a land plot in favor of third parties" — 3030 (10.3%). In fifth place among the appeals are corruption acts of the type "Illegal alienation of water fund lands" — 1960 (6.7%). In the sixth and seventh places of appeals are corruption acts of the types "Destruction of land deeds in the cadastre archives" — 1720 (5.9%) and "Corruption change of the purpose of a land plot" — 1510 (5.2%). Accordingly, the TOP-7 most common corruption risks in the field of land relations include the following types that are not consistent with those defined by the Anti-Corruption Strategy for 2021—2025: 1) sale of information about the location of vacant land plots, 2) obtaining illegal benefits for registering a land plot, 3) abuse when concluding agreements on joint activities (joint processing of the plot), 4) refusal of the right to permanent use of a land plot in favor of third parties, 5) illegal alienation of water fund lands, 6) destruction of land deeds in the cadastre archives, 7) corruption change of the purpose of the land plot. A new list of strategic problems of corruption risks in the field of land relations has been substantiated for the period 2026-2030, which includes: 1) Procedure (land planning process) for providing services regarding information on the location of vacant land plots; 2) Procedure (land cadastral process) for state registration of land plots and responsibility for its violation; 3) Procedure (process) for preparation, approval and adoption of decisions by local government bodies when concluding agreements on joint activities (joint processing of the plot); 4) Procedure (land planning process) for renouncing the right to permanent use of a land plot in favor of third parties, 5) Procedure (land planning process) and standards of land planning documentation for the alienation of water fund lands; 6) Procedure (land planning process) and standards for the destruction of land acts in cadastral archives; 7) Procedure (land planning process) and standards of land planning documentation for changing the purpose of a land plot. Sources of high corruption risks have been identified in relation to a specific list of strategic problems of corruption risks in the field of land relations for the period 2026—2030.

Ключові слова: земельні відносини, корупційні ризики, антикорупційна стратегія, землепорядний процес, землеустрій.

Key words: land relations, corruption risks, anti-corruption strategy, land planning process, land use organization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Прийняття Верховною Радою України Антикорупційної стратегії на 2021—2025 роки, Національним агентством з питань запобігання корупції Антикорупційної стратегії на 2021—2025 роки та затвердження Кабінетом Міністрів України Державної антикорупційної програми визначили ключові напрями реформування у галузі земельних відносин [1, 2, 3]. Даною стратегією визначено шість проблем корупційних ризиків у галузі земельних відносин. Зокрема: 1) Процедура формування земельних ділянок — ускладнена і супровод-

жується надмірною дискрецією (пункт 3.5.4. Антикорупційної стратегії); 2) Процедура справляння земельного податку та передачі в оренду державних та комунальних земель супроводжується корупційними ризиками, обумовленими можливістю надання їх у користування за вартістю, нижчою за ринкову (пункт 3.5.5. Антикорупційної стратегії); 3) Безоплатність процедури зміни цільового призначення земельних ділянок стимулює корупцію при прийнятті відповідних рішень (пункт 3.5.6. Антикорупційної стратегії); 4) Відсутність процедури продажу земельних ділянок державної та

комунальної форм власності або прав на них (оренди, суперфіцію, емфітевзису) через електронні аукціони в умовах вільного обігу земель сільськогосподарського призначення (пункт 3.5.7. Антикорупційної стратегії); 5) Безоплатна приватизація земель державної та комунальної власності є джерелом корупції у земельних відносинах (пункт 3.5.8 Антикорупційної стратегії); 6) Надмірна концентрація повноважень у центральному органі виконавчої влади, що реалізує державну політику в галузі земельних відносин, спричиняє конфлікт інтересів та масові зловживання (пункт 3.5.9 Антикорупційної стратегії).

За дослідженнями В. Риковської "Корупційні зловживання у сфері земельних відносин призводять до порушення прав і законних інтересів землекористувачів і землевласників, передусім найбільш маргіналізованих та вразливих верств населення; втрати земель державної і комунальної власності, зменшення надходжень до державного й місцевих бюджетів, що негативно позначається на добробуті всього населення країни. Найбільше потерпають селяни, які не мають ні фінансової, ні інституційної, ні технічної можливості протистояти чітко вибудованій корупційній мережі, відстоювати свої права та захищати власність" [4]. За даними цього ж джерела "Тіньові корупційні схеми у землеволодінні та землекористуванні, які протягом більше ніж 20-річного періоду формувалися в Україні, пронизують усі гілки влади. Законодавча неврегульованість, інституційні провали, виконавчі викривлення та неналежність судочинства сприяли великомасштабній концентрації сільськогосподарських угідь, за якої близько 10% земель, що становить 4,2 млн га, де-факто належать 200 особам, допустили розкрадання понад 5 млн га земель державної власності, спричинили недоотримання бюджетами всіх рівнів мільйонних платежів за користування земельними угіддями" [4]. Таким чином, земельні відносини уходять до переліку пріоритетних сфер, для яких зниження рівня корупції є стратегічним завданням.

За результатами всеукраїнського дослідження "Прояви корупції у земельній сфері", яке щороку проводиться на замовлення Програми з аграрного та сільського розвитку, що фінансується Урядом США, рівень корупції у земельних відносинах має стійку тенденцію до зменшення [5]. Опитування було проведено дослідницькою агенцією Info Sapiens 1003 представників мікро,

малого та середнього агробізнесу. Згідно із даними опитування, із корупційними ситуаціями стикалися 14% респондентів, тоді як на початку 2021 року, тобто до зняття мораторію на купівлю-продаж земельних ділянок власників земельних часток (паїв), цей показник становив 24%.

Проте, проблеми корупційних ризиків у галузі земельних відносин залишаються. Протягом 2025 р. респонденти найчастіше стикалися із корупційними обставинами під час звернень щодо приватизації земельної ділянки (36%) та оренди земельної ділянки державної або комунальної власності (28%). Відповідно і найбільш корумпованими називають ті органи, до повноважень яких входять ці питання — сільські, селищні, міські ради та ради ОТГ (у 2025 — 38%) [5].

Аналіз виконання антикорупційних заходів у галузі земельних відносин показує, що поставлені завдання реалізовані частково, проте такі важливі проблеми, як повна інвентаризація земель, земельний облік, землевпорядне планування (зонування земель) розвитку землекористування територіальних громад, консолідація земельних ділянок власників земельних часток (паїв), вдосконалення процедур оцінки земель та землевпорядного процесу, все ще не вирішенні [6, 7, 8]. Для досягнення цілей Антикорупційної стратегії також необхідний більш глибокий аналіз та оцінка проблем корупційних ризиків у галузі земельних відносин.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є оприлюднення стратегічних проблем землеустрою, що пов'язані з корупційними ризиками у галузі земельних відносин та їх вирішення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно статті 1 закону України "Про запобігання корупції" корупція це використання особою, зазначеною у частині першій статті 3 цього Закону, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у частині першій статті 3 цього Закону, або на її вигоду іншим фізичним чи юридичним особам з

метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей" [9]. До таких осіб, згідно пункту 3 статті 2 належать "особи, які постійно або тимчасово обіймають посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов'язків, або спеціально уповноважені на виконання таких обов'язків у юридичних особах приватного права незалежно від організаційно-правової форми, а також інші особи, які не є службовими особами та які виконують роботу або надають послуги відповідно до договору з підприємством, установою, організацією" [9].

За результатами комплексного аналізу у галузі земельних відносин, який проведений експертами Національного агентства з питань запобігання корупції, систематизовано 30 найбільш поширених корупційних ризиків у сфері земельних відносин [10]. Відповідно, нами проведено дослідження оцінки українським суспільством виділених найбільш поширених корупційних ризиків у галузі земельних відносин з використанням пошукової системи Google.com (табл. 1).

Як видно з табл. 1, лідером за зверненнями у Всесвітній мережі Інтернет Google станом на 21.02.2026 р. щодо корупційних ри-

Таблиця 1. Оцінка українським суспільством ТОП-30 найбільш поширених корупційних ризиків у галузі земельних відносин з використанням пошукової системи Google.com

Види поширених корупційних ризиків	Станом на 21.02.2026 р.	Питома вага порушення	Рейтинг місця
1. Зловживання під час видачі та анулювання сертифіката інженера-землевпорядника (інженера-геодезиста)	51	0,2	
2. Конфлікт інтересів при складанні документації інженерами-землевпорядниками	351	1,2	17
3. Безкоштовна передача земельних ділянок фіктивним житлово-будівельним кооперативам	96	0,3	23
4. Корупційна зміна цільового призначення земельної ділянки	1510	5,2	7
5. Зловживання при укладанні договорів про спільну діяльність (спільну обробку ділянки)	3200	10,9	3
6. Передача прав на земельну ділянку в обхід процедури аукціонів	633	2,2	11
7. Протиправна забудова на землях, які передані підприємствам, установам та організаціям на праві постійного користування	591	2,0	12
8. Відмова від права постійного користування земельною ділянкою на користь третіх осіб	3030	10,3	4
9. Незаконне виведення особливо цінних земель через механізм отримання ділянки для обслуговування будинку	1370	4,7	8
10. Продаж інформації про місцезнаходження вільних земельних ділянок	3510	12,0	1
11. Погодження відведення земельної ділянки за процедурою безоплатної приватизації за неправомірну вигоду	510	1,7	15
12. Підроблення рішень органів місцевого самоврядування про відведення земельної ділянки	1300	4,4	9
13. Зловживання правом безоплатного отримання земельних ділянок та «повторна приватизація»	552	1,9	13
14. Залучення фіктивних заявників для виведення земельних ділянок шляхом використання механізму безоплатної приватизації	109	0,4	22
15. Зловживання під час здійснення контрольних (наглядових) функцій у сфері земельних відносин та землеустрою	552	1,9	13
16. Отримання неправомірної вигоди за реєстрацію земельної ділянки	3450	11,8	2
17. Маніпуляції при прийнятті рішень щодо погодження експертизи землевпорядної документації, продаж «позитивних» висновків	358	1,2	17
18. Зловживання під час проведення агрохімічної паспортизації земель	398	1,4	16
19. Зловживання при видачі спецдозволів для зняття та перенесення родючого шару ґрунту	171	0,6	21
20. Підроблення результатів ґрунтових обстежень задля відчуження особливо цінних земель	272	0,9	19
21. Маніпуляції під час визначення ставки орендної плати за користування землями державної та комунальної власності	582	2,0	12
22. Користування земельною ділянкою після закінчення строку дії договору оренди землі за неправомірну вигоду	348	1,2	17
23. Вплив зацікавлених осіб на проведення земельних торгів для перемоги заздалегідь узгодженого учасника	523	1,8	14
24. Внесення неправдивої інформації про земельний лот з метою уникнення конкурентної процедури аукціону	243	0,8	20
25. Фальсифікація результатів земельних торгів шляхом виставлення на торги «спаринг-партнера»	221	0,8	20
26. Самовільне зайняття земель державної та комунальної власності «за згоди» посадових осіб»	1110	3,8	10
27. Знищення актів на землю в архівах кадастру	1720	5,9	6
28. Тіньове розпорядження землями лісогосподарського призначення	238	0,8	20
29. Незаконне відчуження земель водного фонду	1960	6,7	5
30. Фальсифікація земельно-облікових даних	329	1,1	18
Разом	29288	100,0	

Примітка: Google — пошукова система у Всесвітній мережі Інтернет.

зиків у галузі земельних відносин були звернення виду "Продаж інформації про місцерозташування вільних земельних ділянок" — 3510. (12,0%), на другому місці звернень в Україні є вид "Отримання неправомірної вигоди за реєстрацію земельної ділянки" — 3450 (11,8%). На третьому місці звернень в Україні є корупційні діяння виду "Зловживання при укладанні договорів про спільну діяльність (спільну обробку ділянки)" — 3200 (10,9%). На четвертому місці звернень в Україні є корупційні діяння виду "Відмова від права постійного користування земельною ділянкою на користь третіх осіб" — 3030 (10,3%). На п'ятому місці звернень є корупційні діяння виду "Незаконне відчуження земель водного фонду" — 1960 (6,7%). На шостому та сьомому місцях звернень є корупційні діяння видів "Знищення актів на землю в архівах кадастру" — 1720 (5,9%) та "Корупційна зміна цільового призначення земельної ділянки" — 1510 (5,2%).

Таким чином, до ТОП-7 найбільш поширених корупційних ризиків у галузі земельних відносин необхідно віднести такі види: 1) продаж інформації про місцерозташування вільних земельних ділянок, 2) отримання неправомірної вигоди за реєстрацію земельної ділянки, 3) зловживання при укладанні договорів про спільну діяльність (спільну обробку ділянки), 4) відмова від права постійного користування земельною ділянкою на користь третіх осіб, 5) незаконне відчуження земель водного фонду, 6) знищення актів на землю в архівах кадастру, 7) корупційна зміна цільового призначення земельної ділянки. Приведені види найбільш пошире-

них корупційних ризиків не зовсім узгоджуються із визначеними стратегією шість проблем корупційних ризиків у галузі земельних відносин.

Це обумовлює здійснити дослідження сприйняття українським суспільством заявлених Антикорупційною стратегією на 2021—2025 роки [2] стратегічних проблем землеустрою, що пов'язані з корупційними ризиками у галузі земельних відносин з використанням пошукової системи Google.com (табл. 2).

Як показує аналіз табл. 2 тільки шоста проблема "Надмірна концентрація повноважень у центральному органі виконавчої влади, що реалізує державну політику в галузі земельних відносин, спричиняє конфлікт інтересів та масові зловживання" за набирає 1160 (41,4%) звернень, що складає 76,8% від кількості сьомого виду корупційних ризиків виділених нами.

Разом з тим, підготовлений Національним антикорупційним агентством проект Антикорупційної стратегії на 2026—2030 роки передбачає теж шість проблем корупційних ризиків у галузі земельних відносин, які різняться від проблем на 2021—2026 рр. та визначених нами ТОП-7 найбільш поширених корупційних ризиків. Зокрема [11]:

1) система безоплатної приватизації земельних ділянок знецінює державні та комунальні землі, формує корупційний "ринок доступу" та суперечить європейським принципам вільного обігу товарів та недопущення дискримінації у цій сфері (проблема 2.13.1);

2). недосконале регулювання інституту права постійного користування земельними ділянками створює умови для тіньової оренди землі,

Таблиця 2. Оцінка українським суспільством стратегічних проблем землеустрою, що пов'язані з корупційними ризиками у галузі земельних відносин з використанням пошукової системи Google.com

Проблеми корупційних ризиків	Станом на 21.02.2026 р.	Питома вага порушення	Рейтинг місця
1) Процедура формування земельних ділянок – ускладнена і супроводжується надмірною дискрецією	125	4,5	6
2) Процедура справляння земельного податку та передачі в оренду державних та комунальних земель супроводжується корупційними ризиками, обумовленими можливістю надання їх у користування за вартістю, нижчою за ринкову	132	4,7	5
3) Безоплатність процедури зміни цільового призначення земельних ділянок стимулює корупцію при прийнятті відповідних рішень	386	13,8	3
4) Відсутність процедури продажу земельних ділянок державної та комунальної форм власності або прав на них (оренди, суперфіцію, емфітевізису) через електронні аукціони в умовах вільного обігу земель сільськогосподарського призначення	352	12,6	4
5) Безоплатна приватизація земель державної та комунальної власності є джерелом корупції у земельних відносинах	648	23,1	2
6) Надмірна концентрація повноважень у центральному органі виконавчої влади, що реалізує державну політику в галузі земельних відносин, спричиняє конфлікт інтересів та масові зловживання	1160	41,4	1
Разом	2803	100,0	

позбавляє бюджети доходів і продовжує стимулювати поширення корупційних схем (проблема 2.13.2);

3) відсутність законодавчих норм щодо співвідношення площі будівлі та площі земельної ділянки державної, комунальної власності, на якій вона розташована, призводить до суттєвих зловживань з боку органів влади, які розпоряджаються такими земельними ділянками (проблема 2.13.3);

4) відсутність уніфікованої процедури встановлення, зміни, скасування та реєстрації обмежень у використанні земель створює значні корупційні ризики (проблема 2.13.4);

5) недостатня визначеність меж територій територіальних громад містить ризик межових спорів та ускладнює процедуру територіального планування (Проблема 2.13.5);

6) недостатня інтегрованість кадастрових систем і вибіркового доступу до геопросторових даних паралізують електронні сервіси, ускладнюють контроль за земельними ресурсами і відкривають простір для корупції (проблема 2.13.6).

Відповідно нами здійснено дослідження сприйняття українським суспільством заявлених проектом Антикорупційною стратегією на 2026—2030 роки [11] стратегічних проблем землеустрою, що пов'язані з корупційними ризиками у галузі у галузі земельних відносин з використанням пошукової системи Google.com (табл. 3).

Як показує аналіз табл. 3 українським суспільством не сприймається визначений перелік проблем корупційних ризиків на 2026—2030

роки у галузі земельних відносин як стратегічний. Тільки четверта проблема "відсутність уніфікованої процедури встановлення, зміни, скасування та реєстрації обмежень у використанні земель створює значні корупційні ризики" набирає 844 звернення, що складає 55,8% від кількості сьомого виду корупційних ризиків запропонованих нами. А в цілому, проект переліку стратегічних проблем корупційних ризиків на 2026—2030 роки у галузі земельних відносин є значно гіршим ніж він був на 2021—2026 роки.

Таким чином, найбільш чутливими для українського суспільства щодо рівня корупційних ризиків є визначені нами ТОП-7 видів корупційних ризиків а не 6 стратегічних проблем корупційних ризиків, визначених Антикорупційною стратегією на 2021—2025 роки.

Отже, постає питання щодо формування нового переліку стратегічних проблем корупційних ризиків у галузі земельних відносин, до якого нами пропонується віднести:

1) Процедура (землевпорядний процес) надання послуг щодо інформації про місцезнаходження вільних земельних ділянок;

2) Процедура (земельно-кадастровий процес) державної реєстрації земельних ділянок та відповідальність за її порушення;

3) Процедура (процес) підготовки, погодження та прийняття рішень органів місцевого самоврядування при укладанні договорів про спільну діяльність (спільну обробку ділянки);

4) Процедура (землевпорядний процес) відмови від права постійного користування земельною ділянкою на користь третіх осіб,

Таблиця 3. Оцінка українським суспільством стратегічних проблем землеустрою, що пов'язані з корупційними ризиками на 2026—2030 роки у галузі земельних відносин з використанням пошукової системи Google.com

Проблеми корупційних ризиків	Станом на 21.02.2026 р.	Питома вага порушення	Рейтинг місця
1) система безоплатної приватизації земельних ділянок знецінює державні та комунальні землі, формує корупційний «ринок доступу» та суперечить європейським принципам вільного обігу товарів та недопущення дискримінації у цій сфері	95	4,5	5
2). недосконале регулювання інституту права постійного користування земельними ділянками створює умови для тіншової оренди землі, позбавляє бюджети доходів і продовжує стимулювати поширення корупційних схем	389	18,3	3
3) відсутність законодавчих норм щодо співвідношення площі будівлі та площі земельної ділянки державної, комунальної власності, на якій вона розташована, призводить до суттєвих зловживань з боку органів влади, які розпоряджаються такими земельними ділянками	476	22,4	2
4) відсутність уніфікованої процедури встановлення, зміни, скасування та реєстрації обмежень у використанні земель створює значні корупційні ризики	844	39,7	1
5) недостатня визначеність меж територій територіальних громад містить ризик межових спорів та ускладнює процедуру територіального планування	281	13,2	4
6) недостатня інтегрованість кадастрових систем і вибіркового доступу до геопросторових даних паралізують електронні сервіси, ускладнюють контроль за земельними ресурсами і відкривають простір для корупції	42	2,0	6
Разом	2127	100,0	

5) Процедура (землевпорядний процес) та стандарти землевпорядної документації відчуження земель водного фонду;

6) Процедура (землевпорядний процес) та стандарти знищення актів на землю в архівах кадастру;

7) Процедура (землевпорядний процес) та стандарти землевпорядної документації зміни цільового призначення земельної ділянки.

Джерелами високих корупційних ризиків щодо нового переліку стратегічних проблем землеустрою, що пов'язані з корупцією у галузі земельних відносин є:

1) відсутність законодавчо унормованих процедур землевпорядного процесу та державних і галузевих стандартів землевпорядної документації [12, 13, 14];

2) недосконалість нормативного регулювання: Земельний кодекс України, Закони України "Про землеустрій", "Про охорону земель", "Про державний земельний кадастр" та "Про державний контроль за використанням та охороною земель" [15, 16, 17];

3) недосконалість кадрового відбору управлінців — землевпорядників, відсутність вимог до їх професійної компетенції [18, 19];

4) індивідуальна недоброчесність посадових осіб органів Держгеокадастру України, місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування [20];

5) відсутність точних відомостей про землі та земельні ділянки, які перебувають на праві постійного користування підприємств, установ та організацій, що належать до державної та комунальної власності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано, ТОП-7 найбільш поширених проблем землеустрою, що пов'язані з корупційними ризиками у галузі земельних відносин, зокрема: 1) продаж інформації про місцерозташування вільних земельних ділянок, 2) отримання неправомірної вигоди за реєстрацію земельної ділянки, 3) зловживання при укладанні договорів про спільну діяльність (спільну обробку ділянки), 4) відмова від права постійного користування земельною ділянкою на користь третіх осіб, 5) незаконне відчуження земель водного фонду, 6) знищення актів на землю в архівах кадастру, 7) корупційна зміна цільового призначення земельної ділянки. Приведені види найбільш поширених корупційних ризиків не зовсім узгоджуються із визначени-

ми стратегією шість проблем корупційних ризиків у галузі земельних відносин.

Обґрунтовано, що на період 2026—2030 роки до переліку стратегічних проблем землеустрою, що пов'язані з корупційними ризиками у галузі земельних відносин, мають бути включені такі: 1) Процедура (землевпорядний процес) надання послуг щодо інформації про місцерозташування вільних земельних ділянок; 2) Процедура (земельно-кадастровий процес) державної реєстрації земельних ділянок та відповідальність за її порушення; 3) Процедура (процес) підготовки, погодження та прийняття рішень органів місцевого самоврядування при укладанні договорів про спільну діяльність (спільну обробку ділянки); 4) Процедура (землевпорядний процес) відмови від права постійного користування земельною ділянкою на користь третіх осіб, 5) Процедура (землевпорядний процес) та стандарти землевпорядної документації відчуження земель водного фонду; 6) Процедура (землевпорядний процес) та стандарти знищення актів на землю в архівах кадастру; 7) Процедура (землевпорядний процес) та стандарти землевпорядної документації зміни цільового призначення земельної ділянки. Визначено джерела високих корупційних ризиків щодо визначеного переліку стратегічних проблем землеустрою, що пов'язані з корупцією у галузі земельних відносин.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягає у розробленні необхідних законодавчих актів та розвитку інституціонального середовища на національному, регіональному та рівні територіальних громад щодо джерел високих корупційних ризиків і регулювання землевпорядного процесу землевпорядкування.

Література:

1. Закон України "Про засади державної антикорупційної політики на 2021—2025 роки" Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>.

2. Антикорупційна стратегія на 2021—2025 роки. НАЗК. Електронний ресурс: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsiyna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf>.

3. Державна антикорупційна програма на 2023—2025 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023#Text>.

4. Риковська В. Корупційні ризики у сфері земельних відносин та напрями їх мінімізації.

Електронний ресурс: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/ekonomikaapk_2021_07_p_75_87.pdf

5. Рівень корупції у земельних відносинах знижується. Електронний ресурс: <https://agronews.ua/news/riven-korupczii-u-zemelnyh-vidnosynah-znyzhuyetsya/>.

6. 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.

7. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А. Методологічні проблеми обліку земель територіальними громадами: відсутність системи, зміни пов'язані з війною та євроінтеграцією. *Агросвіт*. № 22. 2024. с. 13—23.

8. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Гулько Л.А., Третяк Н.А. Землевпорядні проблеми планування та оцінки стану землекористування при розробленні комплексних планів просторового розвитку території територіальних громад. *Агросвіт*. № 11. 2024. с. 4—14.

9. Закон України "Про запобігання корупції". Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата доступу 04.02.2026).

10. Земельна корупція: топ-30 корупційних ризиків та шляхи їх подолання. Національне агентство з питань запобігання корупції. Електронний ресурс: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/30_antikor_land.pdf

11. Антикорупційна стратегія на 2026-2030 роки (проект). НАЗК. Електронний ресурс: <https://nazk.gov.ua/uk/antikorupsiyna-strategiya-na-2026-2030-roky/>.

12. Третяк А.М. Теоретичні засади землевпорядного процесу: [монографія] / А.М. Третяк, Й.М. Дорош, Р.А. Третяк; під заг. ред. А.М. Третяка. — Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС — 2017. — 268 с.

13. Третяк А.М., Третяк В.М., Гетманьчик І.П., Третяк Р.А., Третяк Н.А. Землевпорядний процес як базова основа у прийнятті правомірних управлінських та проектних рішень. *Агросвіт*. № 17. 2024. с. 21—28.

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

15. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Концепція проекту

закону України "Про землевпорядкування". *Агросвіт*. № 5. 2025. с. 3—15.

16. Третяк А. М., Третяк В. М., Лобушко А. В., Третяк Н. А., Третяк Р. А. Формування законодавства про земельну консолідацію в Україні: напрямки та вимоги. *Агросвіт*. № 7. 2025. с. 30—37.

17. Третяк А. М., Третяк В. М., Вольська А. О., Третяк Р. А. Кадастр землі чи нерухомості в Україні: розвиток поняття та функцій. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/234>.

18. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Р.А., Третяк Н.А. Роль землевпорядників в удосконаленні системи управління земельними ресурсами та землекористуванням. *Агросвіт* № 13, 2023. с. 3—10.

19. Третяк А. М., Третяк В. М., Сіроштан Т.М., Лобушко А. В., Лобушко Ю.В. "Зasadничі основи проекту "типове положення про земельний відділ територіальної громади". *Агросвіт*. № 17. 2025. с. 22—33.

20. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О. Третяк Н.А. Академічна доброчесність як критерій оцінки українським суспільством цінності вчених та землевпорядної науки. *Агросвіт*. № 2. 2026. с. 38—47.

References:

1. The The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law of Ukraine "On the Principles of State Anti-Corruption Policy for 2021—2025" Electronic resource: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>.

2. National Agency for the Prevention of Corruption. (2022). Anti-Corruption Strategy for 2021—2025. available at: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antikorupsiyna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf> (accessed 04. Febr. 2026).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "State Anti-Corruption Program for 2023—2025", <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023#Text>. (accessed 04. Febr. 2026).

4. Rykovska, V. (2021), "Corruption risks in the field of land relations and directions for their minimization", available at: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/ekonomikaapk_2021_07_p_75_87.pdf

5. (), "The level of corruption in land relations is decreasing", available at: <https://agronews.ua/news/riven-korupczii-u-zemelnyh-vidnosynah-znyzhuyetsya/> (accessed 04. Febr. 2026).

6. Tretiak, A., Tretiak, V., Kuriltsev, R., Pryadka, T. and Tretiak, N. (2021), *Upravlinnia zemel'nymy resursamy ta zemlekorystuvanniam: bazovi zasady teorii, instytutiolizatsii, praktyky* [Mana-

gement of land resources and land use: basic principles of theory, institutionalization, practice], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.

7. Tretiak, A., Tretiak, V. and Tretiak, N. (2024), "Methodological problems of land accounting by territorial communities: lack of a system, changes related to the war and European integration", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 13—23.

8. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Gunko, L. and Tretyak, N. (2024), "Land planning problems of planning and assessing the state of land use when developing comprehensive plans for spatial development of the territory of territorial communities", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 4—14.

9. The The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), Law of Ukraine "On Prevention of Corruption". available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (accessed 04. Febr. 2026).

10. National Agency for the Prevention of Corruption. (2021), "Land corruption: top 30 corruption risks and ways to overcome them", available at: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/30_antikor_land.pdf (accessed 04. Febr. 2026).

11. National Agency for the Prevention of Corruption. (2026), "Anti-corruption strategy for 2026—2030 (draft)", available at: <https://nazk.gov.ua/uk/antykorupciyna-strategiya-na-2026-2030-roky/> (accessed 04. Febr. 2026).

12. Tretiak, A. Dorosh, Y. and Tretiak R. (2017), *Teoretychni zasady zemlevporyadnoho protsesu*. [Theoretical foundations of the land planning process], [monograph]. OLDI-PLUS, Kherson, Ukraine.

13. Tretiak, A., Tretiak, V., Getmanchyk, I., Tretiak, R. and Tretiak, N. (2024), "The land planning process as a basic basis for making legitimate planning and design decisions", *Agrosvit*, vol. 17, p. 21—28.

14. Tretiak, A. Tretiak, V. Kolganova, I. Pryadka, T. Kapinos, N. and Lobunko, Y. (2023), *Standartyzatsiya ta normuvannya u zemleustroyi: navch. posib*. [Standardization and rationing in land management: a textbook], 3rd supplemented edition, Bila Tserkva, Ukraine.

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

16. Tretiak, A., Tretiak, V., Lobunko, A, Tretiak, N. and Tretiak, R. (2025), "Formation of legislation on land consolidation in Ukraine: directions and requirements", *Agrosvit*, vol. 7, pp. 30—37.

17. Tretiak, A., Tretiak, V., Volska, A. and Tretiak, R. (2025), "Land or real estate cadastre in Ukraine: development of the concept and func-

tions", *Effective economy*. vol. 7, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/234> (accessed 04. Febr. 2026).

18. Tretiak, A., Tretiak, V., Tretiak, R. and Tretiak, N. (2023), "The role of land planning in improving the system of land resources management and land use", *Agrosvit*, vol. 13, p. 3—10.

19. Tretiak, A., Tretiak, V., Siroshstan, T., Lobunko, A. and Lobunko, Y. (2025). "Basic principles of the project "standard regulations on the land department of a territorial community", *Agrosvit*, vol. 17, pp. 22—33.

20. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Kapinos, N. and Tretiak, N. (2026), "Academic integrity as a criterion for assessing the value of scientists and land management science by Ukrainian society", *Agrosvit*, vol. 2, pp. 38—47.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.02.26

Професійно / Revised: 20.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



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 656.222.3-027.45:339.137.2

Т. Ю. Чаркіна,

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

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3895-1687>

О. В. Пікуліна,

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

Український державний університет науки і технологій

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.44

ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙ В ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ ДЛЯ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ

T. Charkina,

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department

of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technologies

O. Pikulina,

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

of Finance, Accounting and Psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies

FORMATION OF THE MAIN DIRECTIONS OF INNOVATIONS IN PASSENGER TRANSPORTATION BY RAIL TO INCREASE THE ATTRACTIVENESS AND COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRY

Авторами статті обґрунтовано, що сучасний пасажир, який користується транспортними послугами, вже хоче отримувати не тільки транспортну послугу, а повний сервіс та комфорт на затрачену суму вартості послуг, мати в доступності додатковий спектр послуг та швидко отримувати повну інформацію про перевезення. В сучасних умовах цифрових технологій не можливо нехтувати наявністю цифрових додатків та сервісів. Авторами сформована концепція впровадження інноваційних рішень для залізничної галузі, яка враховує ключові вектори сучасних клієнтських потреб: бізнес-інновації для створення мобільних коворкінгів, гастрономічні рішення через вокзальні маркетплейси, прозорі інформаційні сервіси та розширені програми лояльності. Врахування цих векторів допоможе задовільнити індивідуальні потреби великої кількості клієнтів, підвищити привабливість залізниці для населення і збільшити конкурентоспроможність залізничних пасажирських перевезень.

Запропонована концептуалізація пропозицій інноваційних управлінських рішень для залізничних пасажирських перевезень, яка дозволить урахувати всі слабкі місця сфери послуг та перетворити їх на конкурентні переваги залізниці, а розроблені заходи дадуть можливість залізничній компанії збільшити свої конкурентні позиції на ринку транспортних послуг.

The authors of the article substantiate that a modern passenger who uses transport services already wants to receive not only a transport service, but a full service and comfort for the amount spent on the cost of services, to have an additional range of services available and to quickly receive complete information about transportation. In modern

conditions of digital technologies, it is impossible to neglect the presence of digital applications and services. Railway transportation, as the most environmentally friendly transport, should occupy a larger share of the market, but for this it is necessary to increase its attractiveness and competitiveness through additional measures and exclusive services. The authors have formed a concept for implementing innovative solutions for the railway industry, which takes into account the key vectors of modern client needs: business innovations for creating mobile coworking, gastronomic solutions through station marketplaces, transparent information services and expanded loyalty programs. Taking these vectors into account will help to satisfy the individual needs of a large number of clients, increase the attractiveness of the railway for the population and increase the competitiveness of railway passenger transportation.

Also, due to its environmental friendliness, the railway has every chance of being a socially responsible industry of the country, it has a very extensive infrastructure for the implementation of CSR principles. In addition, the European Union countries, for which it is very important — which transport will be the leader, through the integration of the Ukrainian transport system, because it should only be environmentally friendly, like the railway.

The conceptualization of proposals for innovative solutions for rail passenger transportation is proposed, which will allow taking into account all the weaknesses of the service sector and turning them into competitive advantages of the railway, and the developed measures will enable the railway company to increase its competitive position in the transport services market.

Ключові слова: інноваційні рішення, управління, залізничні пасажирські перевезення, цифровізація, інклюзивність, безбар'єрність, соціальна відповідальність бізнесу, конкурентоспроможність.

Key words: innovative solutions, management, railway passenger transport, digitalization, inclusion, accessibility, business social responsibility, competitiveness.

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

Сьогодні залізниця опинилася в ситуації, коли старі правила гри більше не працюють. Ми живемо в епоху, де пасажир обирає між потягом, автобусом та власним авто. І досить часто залізниця не опиняється в пріоритеті. Для України та Європи потяги — це не просто наявність кілометрів рейок та вагонів, це "кровеносна система" будь-якої держави. Однак, в сучасному світі статусу стратегічного об'єкту вже недостатньо, щоб конкурувати з іншими видами транспорту та залучати багато клієнтів. Сучасній людині вже не потрібно просто доїхати з пункту А в пункт Б. Пасажир хоче комфортного сервісу, зрозумілого мобільного додатка, швидкого інтернету та відчуття, що про нього дбають на кожному етапі подорожі — від купівлі квитка до виходу з вокзалу.

Це вже не просто питання покращення, це питання виживання галузі. Якщо не трансформувати залізницю в сучасний цифровий сервіс, що здатний інтегруватися в європейську мережу, вона ризикує залишитися в минулому столітті. Саме тому пошук реальних інновацій — це єдиний шанс зробити залізницю прибутковою, зручною та справді конкурентною.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку пасажирських залізничних перевезень, які забезпечать зростання привабливості галузі для користувачів та зміцнить її позиції на ринку транспортних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями інноваційного розвитку та управління на залізничному транспорті займалися коло провідних вітчизняних науковців. Вагомий внесок у формування теоретичної бази щодо інноваційної діяльності внесли: Ю. Бараш, В. Дикань, Г. Єрмакова, М. Корінь, Т. Чаркіна, В. Задоя, А. Марценюк, О. Пікуліна, М. Миколайчук, В. Овчиннікова, Г. Обруч, І. Токмакова та інші. Їхні праці заклали фундамент для розуміння економічної ефективності галузі та модернізації технічної бази залізниць.

Однак, незважаючи на широкий спектр наявних напрацювань, більшість досліджень сьогодні зосереджуються на суцільній цифровізації, зміні систем управління або ж на технічних параметрах рухомого складу. При цьому людський аспект сервісу дещо ігнорується, хоча саме він має безпосередній вплив на вибір пасажиром залізниці.

Зокрема, у працях сучасних дослідників недостатньо висвітленими залишаються й інші аспекти. У науковій літературі досить часто потяг досі розглядається як звичайний засіб переміщення, в той час, коли сучасний пасажир потребує створення місць для можливості попрацювати (стабільний зв'язок, зони для дистанційної роботи, тихі зони), цікаво та комфортно провести час у дорозі.

Наявні дослідження стосовно автоматизації розкладу, не враховують моменти комунікації з пасажиром в ситуаціях затримки потягу, що спричиняє певний психологічний дискомфорт. Також не висвітленими залишаються питання програми лояльності, яка має враховувати найголовніший плюс залізниці — екологічність.

Відсутність рішень для цих, на перший погляд, дрібних проблем, призводить до того, що існуючі на сьогодні наукові дослідження та пропозиції не можуть бути реалізовані в реальному житті. Це сприяє зниженню конкурентоспроможності залізниці порівняно з приватними авто чи іншими перевізниками, особливо в умовах повоєнного відновлення, коли сервіс та доступність є головними факторами розвитку транспортної системи.

ВІКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Найпопулярнішим трендом в усіх галузях наразі є тотальна цифровізація в усіх її проявах — від впровадження новітніх технологій в процесі виробництва та надання послуг до створення сучасних застосунків для полегшення координації клієнтів. Залізниця не є виключенням, особливо в сфері пасажирських послуг. На сьогоднішній день вже впроваджено багато інноваційних рішень, проте для сучасного користувача цього не достатньо. Звичайні перевезення давно втратили свою актуальність, нині клієнт потребує не лише комфортного переміщення, додаткових послуг, а й індивідуального підходу, які б могли допомогти провести час перебування в дорозі цікаво або з користю. Досить часто людині під час

подорожі необхідно попрацювати, для чого необхідні відповідні засоби — від наявності розетки, щоб зарядити гаджети, до забезпечення інтернетом та засобами для проведення онлайн/офлайн зустрічей, що в свою чергу потребує відповідного приміщення або тихого місця.

Необхідно зазначити, що для залізничної галузі наразі необхідний фокус саме на максимальному впровадженні та забезпеченні рухомого складу засобами для задоволення сучасних клієнтських потреб з метою створення клієнтоорієнтованого простору, що в свою чергу зробить залізницю найконкурентоспроможнішим видом транспорту. Звісно, не можна відкидати й проблеми, пов'язані зі станом основних фондів, але застосування цифрових технологій дозволить отримати додатковий прибуток за рахунок збільшення попиту на залізничні пасажирські перевезення, тим самим сприяючи оновленню рухомого складу та інфраструктури.

На нашу думку, сьогодні доречно запропонувати наступну концепцію інноваційних управлінських рішень для залізничної галузі (рис. 1).

Запропонована концепція (рис. 1) виділяє чотири ключові вектори трансформації галузі з акцентом на сучасних клієнтських потребах: бізнес-інновації для створення мобільних коворкінгів, гастрономічні рішення через вокзальні маркетплейси, прозорі інформаційні сервіси та розширені програми лояльності. Ці кроки допоможуть закрити розрив між теоретичними планами та реальним комфортом пасажирів. Завдяки такому підходу поїздка стане комфортною та забезпеченою сучасним сервісом, де потяг стає зручним місцем для роботи, відпочинку та спілкування. Це дасть можливість залізниці стати по-справжньому привабливою та здатною конкурувати на транспортному ринку.

Концептуалізація наведених пропозицій щодо інноваційних рішень для залізничних



Рис. 1. Концепція інноваційних управлінських рішень для залізничної галузі

Джерело: розробка автора.

Таблиця 1. Концептуалізація пропозицій інноваційних рішень для залізничних пасажирських перевезень

Слабке місце	Пропозиція	Рішення
Слабке забезпечення можливості дистанційної роботи в потягу для бізнес осіб (стабільність Wi-Fi, зонування «тихих вагонів», де заборонено розмови по телефону)	Бізнес інновація	Перегляд стандартів для бізнес-сегменту, тобто забезпечення відповідного функціоналу (зони для Zoom-конференцій, розетки для кожного гаджету)
Харчова галузь. На залізничному транспорті вона не часто розглядається як елемент інновацій, однак сервіс харчування – це не остання в списку за важливістю клієнтська послуга.	Гастрономічна інновація	Запровадження послуги із замовлення їжі з кафе, що розташовані біля вокзалу прямо до вагона через застосунок (доставка до перону під час зупинки).
Відсутність алгоритму завчасного інформування про затримки рейсів при всюдоступній інформації про розклади руху.	Інформаційна інновація	Впровадження системи сповіщень у реальному часі (наприклад, у застосунку), яка забезпечить вчасне інформування пасажирів про час затримки та можливість зміни маршруту при непередбачувано довгому очікуванні.
Досить обмежена програма лояльності (зазвичай просте накопичення балів за поїздки)	Інноваційна програма лояльності	Запровадити накопичувальну систему «балів за збереження екології», тобто на скільки зменшено викиди CO ₂ при виборі залізниці замість власного авто або автобусу. Такі бали можна обміняти на каву, можливість пересісти з 2-го класу в 1-й, за наявності вільних місць, бронювання улюбленого місця (біля вікна, нижня полиця) тощо.

Джерело: розробка автора.

пасажирських перевезень представлено в табл. 1.

Виходячи з даних, представлених в таблиці 1, можна зазначити, що запропоновані рішення дозволять перетворити слабкі місця залізничного сервісу в його конкурентні переваги. Основною метою даних пропозицій було зміщення акценту з технічних аспектів перевізного процесу на клієнтоорієнтований сервіс [1], тобто на створення в потязі функціонального місця для роботи, покращення сервісу харчування та забезпечення комунікації з пасажиром у реальному часі. Впровадження інноваційної програми лояльності, в основу якої покладена екологічна відповідальність кожного користувача залізничних послуг, не лише стимулюватиме попит, а й сприятиме формуванню сучасного позитивного іміджу залізниці як високотехнологічного та соціально відповідального виду транспорту. Таким чином, втілення в життя цих пропозицій може забезпечити створення цілісної сервісної системи, де комфорт

клієнта є головним пріоритетом на кожному етапі подорожі.

Окрему увагу сьогодні життєво необхідно приділити питанням інклюзивності залізничної галузі. На жаль, кількість осіб з інвалідністю кожного дня зростає в геометричній прогресії, до чого призводять не лише військові дії, а й багато інших факторів на кшталт нещасних випадків, поганої екології, неякісного харчування, супутніх захворювань тощо. АТ "Укрзалізниця" вже зробила досить багато кроків в напрямку інклюзії, однак цього не достатньо. Наразі на залізниці курсують вагони з купе, призначеними для пасажирів на кріслах колісних, де є два місця для пасажирів з інвалідністю та два місця для супроводжуючих осіб. Крім того, такі вагони оснащені електропідйомачами; збільшена ширина дверей та коридору для вільного пересування на кріслі колісному; маютьсся покажчики шрифтом Брайля; обладнана велика вбиральня з душем та кнопкою виклику в разі екстреної ситуації; в наявності є сповивальний столик та дитяче крісло з ремін-

цями; є сигнальна підсвідка зайнятості вбиральні; встановлені індивідуальні розетки з USB і Туре-С; обладнані місця з можливістю регулювання кута нахилу спинки; в наявності мається індивідуальне регулювання освітлення біля місця пасажирів, а також є відеоспостереження в окремих зонах вагона [2]. Завдяки широкому впровадженню на залізниці процесів цифровізації, з'явилась можливість замовлення такого місця через застосунок, що раніше можна було зробити лише через касу на вокзалі [3]. В інфраструктурі вокзалів встановлено пандусні спуски та автоматизовані розсувні двері, понижено квиткові каси для зручності людей у кріслах колісних, встановлені нові ліфти (зокрема, на станції Київ-Пасажирський для доступу до 1-го перону), створено безкоштовні дитячі зони відпочинку та розвитку (Київ, Харків, Львів), встановлені планшети із жестовою мовою для пасажирів із порушеннями слуху (Київ, Львів). Також модернізовані сервіси та цифрові рішення з адаптацією для осіб з інвалідністю, удосконалено послугу "Вокзальний помічник" (супровід пасажирів від входу на вокзал до вагона), запроваджено та успішно втілено навчання персоналу з курсу "Безбар'єрна грамотність" [4]. Також для забезпечення безбар'єрного спілкування працівники інфоцентрів використовують планшети з додатками, що допомагають пасажирів із порушеннями слуху отримувати інформацію.

Як бачимо, в основному увага приділена маломобільним верствам населення та особам з порушенням слуху або зору. Однак існує багато інших варіантів порушення здоров'я, які спричиняють інвалідність. Наприклад, особи з цукровим діабетом потребують дієтичного харчування, що можна забезпечити, запропонованим нами інноваційним заходом (див. табл. 1), завдяки можливості замовити доставку необхідної їжі з найближчого кафе до вагону. Для цього доречно скористатись цифровими інноваціями, створивши в існуючому застосунку (в особистому кабінеті клієнта) функцію з можливістю такого замовлення та наданням меню таких кафе. З іншого боку, цим закладам харчування, доречно було б розробити спеціальні меню із зазначенням складу їхніх блюд, щоб пасажир потягу міг визначити для себе, що з цих продуктів йому можна споживати, а також міг отримати гастрономічне задоволення від страв. Такий сервіс дозволить підвищити популярність залізниць та закріпити статус сучасного клієнтоорієнтованого виду транспорту.

В сучасному світі дедалі більшої популярності набуває парадигма соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), яка за своєю сутністю означає взяття компанією на себе додаткової відповідальності за певні соціальні, екологічні та екологічні питання, які виходять за рамки законодавчого, нормативного поля. За кордоном дотримання такої позиції забезпечує позитивний імідж та відкриває більше кордонів для співпраці (як внутрішньої, так і міжнародної), дозволяє зайняти більший та кращий сегмент ринку, популяризуватися на ринку праці як надійний роботодавець, тим самим залучити висококваліфікованих, досвідчених кадрів.

Залізниця, як ніхто інший, має всі шанси стати соціально відповідальною галуззю, оскільки вона вже є найекологічнішим видом транспорту та має дуже розгалужену інфраструктуру для впровадження принципів СВБ. Запропоновані нами кроки також цьому сприятимуть. Крім того, це важливо для Укрзалізниці через інтеграцію до Європейського союзу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження було обґрунтовано необхідність трансформації залізничної галузі в сучасну сервісну систему, де пріоритетом є не просто переміщення, а й його якість. Запропоновано концепцію інноваційних управлінських рішень, яка дозволить закрити розрив між теоретичними планами та реальним комфортом пасажирів через реалізацію чотирьох стратегічних напрямків: бізнес-рішень для дистанційної роботи, гастрономічного сервісу через вокзальні маркетплейси, систем оперативного інформування та екологічно орієнтованих програм лояльності. Особливу увагу приділено питанням інклюзивності та безбар'єрності, що включають як технічну модернізацію рухомого складу й інфраструктури, так і впровадження цифрових технологій для маломобільних верств населення. Запропоновано розширити концепцію соціальної відповідальності бізнесу (в рамках залізничної галузі) через впровадження спеціальних сервісів, зокрема можливості замовлення дієтичного харчування, у загальний застосунок (особистий кабінет клієнта).

Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні пріоритетних напрямів інноваційного розвитку залізничних пасажирських перевезень, які базуються на

зміщенні акценту з техніко-технологічних параметрів основних фондів на клієнтоорієнтованість та інклюзивність як основних факторів забезпечення конкурентоспроможності. Практичне значення результатів полягає у можливості впровадження запропонованих інноваційних рішень під час повоєнного відновлення та інтеграції Укрзалізниці до європейського транспортного простору.

Перспективами подальших досліджень може стати перехід від стандартної безбар'єрності до створення доступних цифрових та соціальних сервісів та проєктів. Крім того, необхідне дослідження інструментів адаптації бонусної системи лояльності для підтримки соціальних ініціатив та впровадження європейських стандартів відповідального бізнесу. Це допоможе пришвидшити інтеграцію українського транспорту до європейської транспортної системи.

Література:

1. Чаркіна Т. Ю., Пікуліна О. В. Клієнтоорієнтованість як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень в умовах трансформації. Ефективна економіка. № 2 (2026). URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9142>
2. Рибальченко А. Укрзалізниця презентувала перший безбар'єрний вагон для людей з інвалідністю. Гвара Медіа. 08 Липня 2025. URL: <https://gwaramedia.com/ukrzalizniczya-prezentovala-pershij-bezbariernij-vagon-dlya-lyudej-z-invalidnistyu/>
3. Нововведення Укрзалізниці: пасажирів з інвалідністю тепер можуть оформлювати квитки онлайн. URL: <https://gwaramedia.com/ukrzalizniczya-prezentovala-pershij-bezbariernij-vagon-dlya-lyudej-z-invalidnistyu/>
4. Нові вагони, послуги та проєкти — у 2023 році Укрзалізниця розпочала реалізацію програми "Безбар'єрна залізниця". Прес-центр АТ "Укрзалізниця". 09.01.2024. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/621752/?utm_source=perplexity

References:

1. Charkina, T. Yu. and Pikulina, O. V. (2026), "Customer orientation as a key factor in increasing the competitiveness of passenger rail transportation in the context of transformation", *Efektivna ekonomika* vol. 2, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9142>
2. Rybal'chenko, A. (2025), "Ukrzaliznytsia presented the first barrier-free car for people with disabilities", *Gvara Media*, available at: <https://gwaramedia.com/ukrzalizniczya-prezentovala-pershij-bezbariernij-vagon-dlya-lyudej-z-invalidnistyu/>

gwaramedia.com/ukrzalizniczya-prezentovala-pershij-bezbariernij-vagon-dlya-lyudej-z-invalidnistyu/

3. Gvara Media (2025), "Innovation of Ukrzaliznytsia: passengers with disabilities can now book tickets online", available at: <https://gwaramedia.com/ukrzalizniczya-prezentovala-pershij-bezbariernij-vagon-dlya-lyudej-z-invalidnistyu/>

4. Ukrzaliznytsia (2024), "New cars, services and projects — in 2023, Ukrzaliznytsia began implementing the "Barrier-Free Railway" program", available at: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/621752/?utm_source=perplexity

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Процеженовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



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 657:658.5:658.15:636.5

Л. В. Гуцаленко,

д. е. н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5181-8652>

В. С. Литвиненко,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6495-0537>

Т. О. Гуренко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-2227-1488>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.50

ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ПТАХІВНИЦТВА

L. Gutsalenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Taxation,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

V. Lytvynenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

T. Hurenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ACCOUNTING AND CONTROL INSTRUMENTS FOR MANAGING THE EFFICIENCY OF POULTRY PRODUCTION

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методичних засад застосування обліково-контрольних інструментів для управління ефективністю виробництва продукції птахівництва в умовах економічної нестабільності та волатильності ринку. Обґрунтовано ключову роль управлінського обліку як інформаційної бази прийняття управлінських рішень, акцентовано на необхідності формування своєчасної, достовірної та аналітично насиченої інформації, що відображає як фінансові, так і операційні показники, зокрема продуктивність, ефективність використання кормів і рівень виробничих витрат.

Визначено специфічні особливості птахівництва — біологічну природу виробництва, безперервність технологічних процесів, високу залежність від кормових ресурсів, жорсткі ветеринарно-санітарні вимоги та чутливість до цінових коливань, які суттєво впливають на організацію обліку і контролю. Зазначені характеристики зумовлюють необхідність формування адаптивних і гнучких підходів до управління.

Особливу увагу приділено сучасним методам управління витратами, зокрема калькулюванню за видами діяльності (ABC-костингу), стандарт-костингу, бюджетуванню та контролінгу. Їх застосування забезпечує більш точний розподіл витрат, ефективне планування, контроль і оптимізацію використання ресурсів, що сприяє підвищенню фінансових і виробничих результатів. Підкреслено важливість інтеграції фінансових і нефінансових показників у єдину систему оцінювання результативності, що створює передумови для комплексної оцінки діяльності підприємства та

прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливим напрямом подальшого розвитку визначено інтеграцію систем обліку і контролю зі стратегічними інструментами управління, такими, як збалансована система показників (Balanced Scorecard) та ключові показники ефективності (KPI), адаптованими до специфіки птахівництва. Це дозволяє узгодити операційну діяльність із довгостроковими стратегічними цілями, забезпечуючи взаємозв'язок між управлінням витратами, ефективністю виробництва, якістю продукції та ринковим позиціонуванням.

У дослідженні також акцентовано увагу на зростаючій ролі цифрових технологій, зокрема автоматизованих облікових систем, ERP-рішень та інструментів аналітики даних, у підвищенні прозорості, точності та ефективності управлінських процесів. Цифровізація сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища та забезпечує можливість прийняття рішень у режимі реального часу.

Крім того, підкреслено важливість ризикоорієнтованого підходу до управління в умовах зовнішніх шоків, цінової нестабільності та виробничих ризиків. Ефективні системи обліку і контролю повинні забезпечувати ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків.

У статті запропоновано напрями вдосконалення обліково-контрольних інструментів, зокрема посилення внутрішнього контролю, розвиток методичного забезпечення управління витратами, впровадження цифрових рішень. Їх практична реалізація сприятиме підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств птахівництва.

The article explores the theoretical and methodological foundations of applying accounting and control instruments to manage the efficiency of poultry production under conditions of economic instability and market volatility. It substantiates the key role of management accounting as an information base for decision-making, emphasising the need for timely, accurate, and analytically rich data that reflects both financial and operational indicators, including productivity, feed efficiency, and production losses.

The specific features of poultry production—its biological nature, continuous technological processes, dependence on feed resources, strict sanitary requirements, and sensitivity to price fluctuations—are identified as critical factors influencing the organisation of accounting and control systems. These characteristics necessitate adaptive and flexible management approaches.

Particular attention is paid to modern cost management methods, such as activity-based costing, standard costing, budgeting, and controlling. Their application enables more accurate cost allocation, effective planning, and monitoring, and optimised resource use, thereby improving financial and production performance. The integration of financial and non-financial indicators into a unified system is highlighted as a key condition for comprehensive performance evaluation and informed managerial decision-making. An important direction for further development is the integration of accounting and control systems with strategic management tools, such as the Balanced Scorecard and key performance indicators (KPIs), tailored to the specifics of poultry production. This approach aligns operational activities with long-term strategic goals, ensuring coherence among cost management, production efficiency, product quality, and market positioning.

The study also emphasises the growing role of digital technologies, including automated accounting systems, ERP solutions, and data analytics tools, in enhancing the transparency, accuracy, and efficiency of management processes. Digitalisation supports the creation of an integrated information environment and facilitates real-time decision-making.

Additionally, the importance of a risk-oriented approach is underlined, particularly in the context of external shocks, price volatility, and production risks. Effective accounting and control systems should support risk identification, assessment, and mitigation.

The article proposes directions for improving accounting and control instruments, including strengthening internal control, enhancing cost management practices, implementing digital solutions, and improving information support. Their practical application will contribute to increased efficiency, competitiveness, and sustainable development of poultry enterprises.

Ключові слова: облік, контроль, управлінський облік, сільськогосподарські підприємства, птахівництво, управління витратами, бюджетування, цифровізація, управління ризиками, сталий розвиток.

Key words: accounting, control, management accounting, agricultural enterprises, poultry farming, cost management, budgeting, digitalisation, risk management, sustainable development.

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

Птахівництво посідає провідне місце серед галузей аграрного сектору України, ха-

рактеризуючись високою динамікою розвитку, значною часткою у виробництві тваринницької продукції та вагомим внеском у забезпечення продовольчої безпеки країни. Галузь забезпечує стабільне виробництво м'яса птиці та яєць, а також формує сутте-

вий експортний потенціал, виступаючи важливим джерелом валютних надходжень. Водночас сучасні умови функціонування підприємств птахівництва ускладнюються впливом воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості кормів, енергоресурсів та інших виробничих факторів, а також посиленням конкурентного тиску як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

За таких обставин особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності виробництва продукції птахівництва, що передбачає оптимізацію витрат, раціональне використання ресурсів та забезпечення стабільності фінансових результатів. Досягнення цих цілей значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення управління, зокрема від рівня розвитку обліково-аналітичної та контрольної системи на підприємстві. Саме вона формує основу для оцінки виробничих процесів, аналізу результативності діяльності та обґрунтування стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність впровадження комплексної системи управлінського обліку та внутрішнього контролю, орієнтованої на оперативність, достовірність і аналітичну глибину інформації. Обліково-контрольні інструменти, такі як бюджетування, калькулювання витрат, контролінг і внутрішній аудит, забезпечують своєчасне виявлення відхилень від планових показників, оцінку ефективності використання ресурсів і визначення резервів підвищення продуктивності. Їх інтеграція в систему управління дозволяє не лише підвищити якість прийняття управлінських рішень, а й сформувати адаптивну стратегію розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових публікацій свідчить, що дослідження обліково-контрольного забезпечення управління витратами та ефективністю діяльності підприємств аграрного сектору мають комплексний характер і охоплюють питання управлінського обліку, бюджетування, внутрішнього контролю та контролінгу. Вітчизняні науковці (Т. П. Руда, І. В. Свиноус, О. Ю. Гаврик, Н. В. Хомяк та ін.) акцентують увагу на необхідності вдосконалення інформаційно-об-

лікового забезпечення управління витратами з урахуванням галузевої специфіки птахівництва. У працях О. М. Кальченка, О. Прокопишина, Т. В. Ковтуна та інших обґрунтовано значення бюджетування і внутрішнього контролю як інструментів підвищення ефективності та фінансової дисципліни підприємств. Водночас сучасні дослідження (Н. Телічко, О. М. Гапеева, М. Палій) підкреслюють зростаючу роль контролінгу та цифровізації у формуванні інтегрованої системи управління ефективністю аграрного виробництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо використання обліково-контрольних інструментів управління ефективністю виробництва продукції птахівництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виробництво продукції птахівництва характеризується високим рівнем інтенсивності, швидким оборотом капіталу та значною залежністю від біологічних і технологічних факторів. На відміну від інших галузей тваринництва, птахівництво має короткий виробничий цикл, що підвищує вимоги до оперативності управління витратами та точності обліково-аналітичного забезпечення. Водночас ефективність виробництва значною мірою визначається дотриманням технологічних норм, які безпосередньо впливають на рівень витрат і кінцеві результати діяльності підприємства.

Структура витрат у птахівництві має чітко виражений ресурсозалежний характер, де домінуючу частку становлять витрати на корми (60—70 % собівартості), що зумовлено високою потребою у збалансованому харчуванні птиці. Значною є також частка витрат на енергоресурси (10—15 %), пов'язана з необхідністю підтримання оптимального мікроклімату у пташниках, особливо в умовах сезонних коливань температур. Витрати на оплату праці становлять у середньому 8—12 %, а ветеринарні та профілактичні заходи — 5—8 %, що відображає важливість забезпечення біобезпеки та підтримання високої продуктивності поголів'я. Додатково зростає роль логістичних витрат, витрат на утилізацію відходів і забезпечення якості

продукції, особливо в умовах посилення екологічних і санітарних вимог.

З позицій наукових досліджень, зокрема в працях вітчизняних учених, наголошується, що ефективність витрат у птахівництві безпосередньо залежить від рівня організації управлінського обліку та контролю за використанням ресурсів [1]. У свою чергу, представники теорії управлінського обліку підкреслюють доцільність застосування систем калькулювання витрат за центрами відповідальності та використання маржинального підходу для оцінки ефективності виробництва [2]. Важливим є також впровадження нормативного обліку витрат, який дозволяє оперативно виявляти відхилення від встановлених стандартів і приймати коригувальні управлінські рішення. Саме така орієнтація на контроль і аналіз витрат формує передумови для побудови ефективної системи управління на підприємстві.

У цьому контексті управлінський облік на підприємствах птахівництва виступає основним інструментом інформаційного забезпечення системи управління, що забезпечує формування, обробку та інтерпретацію даних про витрати, доходи та фінансові результати діяльності за центрами відповідальності (виробничі підрозділи, ферми, інкубатори, забійні комплекси, служби збуту). Такий підхід дозволяє не лише деталізувати інформацію, а й здійснювати комплексну оцінку ефективності окремих бізнес-процесів, своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У птахівництві це має особливе значення, оскільки виробничий процес є безперервним і чутливим до змін технологічних та ресурсних параметрів.

У практиці підприємств з виробництва продукції птахівництва доцільним є застосування сучасних методів управлінського обліку, зокрема калькулювання за видами продукції (яйця, м'ясо птиці, побічна продукція), що дає змогу визначити рентабельність кожного напрямку діяльності. Важливим є також використання нормативного обліку витрат, який базується на технологічно обґрунтованих нормах (витрати корму, енергії, трудових ресурсів) і забезпечує оперативний контроль за відхиленнями. Система директ-костинг, що передбачає розподіл витрат на змінні та постійні, дає змогу визначати маржинальний дохід, точку беззбитковості та

приймати рішення щодо оптимізації обсягів виробництва.

З позицій наукових досліджень управлінський облік розглядається як інструмент стратегічного управління, що забезпечує зв'язок між фінансовими результатами та операційною діяльністю підприємства [3]. Вітчизняні науковці підкреслюють, що в аграрному секторі, зокрема у птахівництві, ефективність управлінського обліку визначається його адаптацією до біологічних особливостей виробництва та рівнем інтеграції з системою внутрішнього контролю [4]. За оцінками науковців, впровадження сучасних систем управлінського обліку дозволяє знизити собівартість продукції на 5—12 %, підвищити точність планування витрат до 90—95 % та скоротити непродуктивні витрати на 8—10 %, що підтверджує його значну роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств [5]. Водночас досягнення стратегічних і тактичних цілей управління потребує не лише обліково-аналітичного забезпечення, а й ефективних інструментів планування та контролю.

За таких обставин бюджетування є важливим елементом системи управління підприємствами птахівництва, що забезпечує планування, координацію та контроль виробничо-збутової діяльності. Бюджетування передбачає розробку системи взаємопов'язаних бюджетів, які відображають прогностичні показники діяльності підприємства та дозволяють узгодити виробничі, фінансові та збутові процеси. У птахівництві бюджетування має особливе значення, оскільки дає змогу враховувати сезонність виробництва, коливання цін на корми та енергоресурси, а також враховувати ризики, пов'язані з біологічними чинниками.

Основними видами бюджетів можна означити: бюджет виробництва (визначає обсяги вирощування птиці та виробництва продукції), бюджет витрат на корми (які становлять основну частку витрат), бюджет доходів і витрат, бюджет грошових потоків та інвестиційний бюджет. Взаємозв'язок цих бюджетів забезпечує комплексне планування діяльності підприємства та формує основу для контролю виконання планових показників.

У науковій літературі бюджетування розглядається як інструмент фінансового контролю, що забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів і підвищує

ефективність використання ресурсів [6]. Дослідники акцентують увагу на необхідності адаптації бюджетування до специфіки аграрного виробництва, зокрема, врахування ризиків, пов'язаних із природними та ринковими факторами [7]. Практичний досвід засвідчує, що впровадження системи бюджетування дає змогу підвищити фінансову дисципліну підприємства, зменшити перевитрати ресурсів на 10—15 % та забезпечити більш високий рівень прогнозованості фінансових результатів. Водночас ефективне виконання бюджетів потребує постійного контролю за використанням ресурсів і дотриманням встановлених норм.

У цій ситуації внутрішній контроль на підприємствах птахівництва є невід'ємною складовою системи обліково-контрольного забезпечення, спрямованою на підвищення достовірності облікової інформації, дотримання технологічних норм і запобігання неефективному використанню ресурсів. В умовах високої ресурсомісткості виробництва та біологічної специфіки галузі внутрішній контроль виконує не лише функцію перевірки, а й превентивну роль, забезпечуючи своєчасне виявлення відхилень і ризиків. Його ефективність значною мірою визначається системністю, регулярністю та інтеграцією з управлінським обліком і аналітикою.

Основними напрямками внутрішнього контролю є контроль витрат кормів, що передбачає порівняння фактичного споживання з установленими нормативами; контроль продуктивності поголів'я (середньодобові прирости, яйценосність, конверсія корму), який дозволяє оцінити результативність виробничого процесу; а також аудит технологічних процесів, включаючи дотримання ветеринарних вимог, параметрів мікроклімату та стандартів біобезпеки.

З позицій інституційної економіки внутрішній контроль розглядається як механізм забезпечення дотримання правил і зниження транзакційних витрат, тоді як сучасні підходи (COSO) трактують його як елемент системи управління ризиками [8]. Науковці наголошують на необхідності адаптації внутрішнього контролю до специфіки аграрного виробництва, зокрема, врахування біологічних активів і сезонності [9]. У сучасних умовах важливого значення набуває цифровізація контролю, яка передбачає використання автоматизованих систем моніторингу,

сенсорних технологій та аналітичних платформ. Водночас для досягнення системного ефекту необхідна інтеграція інформаційних потоків, аналітичних процедур та контрольних функцій у єдину управлінську систему.

У цьому змісті контролінг є інтегрованою концепцією управління, що поєднує функції планування, обліку, аналізу та контролю з метою забезпечення досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. У птахівництві контролінг виступає координуючим механізмом, який забезпечує узгодженість виробничих, фінансових і збутових процесів, а також формує інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Його впровадження дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління, орієнтованого на попередження відхилень і мінімізацію ризиків.

Функціонально контролінг охоплює процеси бюджетування, аналізу відхилень, оцінки ефективності використання ресурсів, управління витратами та прибутковістю, а також інформаційно-аналітичну підтримку менеджменту. У наукових дослідженнях контролінг розглядається як інструмент забезпечення довгострокової ефективності підприємства через інтеграцію фінансових і нефінансових показників [10]. В умовах сучасних викликів особливого значення набуває стратегічний контролінг, який дозволяє оцінювати конкурентні позиції підприємства, рівень ризиків і перспективи розвитку.

Практичний досвід свідчить, що впровадження систем контролінгу сприяє підвищенню рентабельності виробництва на 5—10 %, зниженню управлінських витрат на 8—12 % та підвищенню точності прогнозування фінансових результатів до 90 %. Важливою складовою сучасного контролінгу є цифровізація, що реалізується через використання ERP-систем, ВІ-аналітики та систем підтримки прийняття рішень. Це дозволяє інтегрувати інформаційні потоки, здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства та забезпечувати оперативний моніторинг ключових показників ефективності. Водночас для підвищення результативності управління важливим є узагальнення та структуризація ключових інструментів, що забезпечують реалізацію обліково-контрольних функцій.

З метою узагальнення функціонального призначення, об'єктів управління, основних показників та результатів застосування об-

Таблиця 1. Обліково-контрольні інструменти управління ефективністю підприємств птахівництва

Інструмент	Функціональне призначення	Об'єкти управління	Основні показники	Результати застосування
Управлінський облік	Формування інформації про витрати, доходи та результати діяльності	Витрати, доходи, центри відповідальності	Собівартість, маржинальний дохід, рентабельність	Підвищення ефективності управлінських рішень, зниження витрат
Калькулювання	Визначення собівартості продукції	Продукція (м'ясо, яйця)	Витрати на одиницю продукції	Оптимізація структури виробництва
Нормативний облік	Контроль відповідності витрат встановленим нормам	Витрати кормів, енергії, праці	Відхилення від норм	Зменшення перевитрат ресурсів
Директ-костинг	Аналіз змінних і постійних витрат	Витрати, обсяг виробництва	Маржинальний дохід, точка беззбитковості	Оптимізація виробничих рішень
Бюджетування	Планування та контроль діяльності	Доходи, витрати, грошові потоки	Виконання бюджету, прибуток	Підвищення фінансової дисципліни
Внутрішній контроль	Забезпечення достовірності інформації та контролю ресурсів	Виробничі процеси, ресурси	Відхилення, втрати, продуктивність	Зниження втрат, підвищення продуктивності
Контролінг	Інтеграція планування, обліку, аналізу та контролю	Фінансові та виробничі результати	KPI, рентабельність, ефективність	Підвищення рентабельності та якості управління

Джерело: сформовано авторами.

ліково-контрольних інструментів доцільно їх систематизувати (табл. 1).

Як засвідчують дані таблиці 1, обліково-контрольні інструменти формують інтегровану систему управління ефективністю підприємств птахівництва, яка охоплює всі ключові етапи виробничо-збутової діяльності — від планування та організації виробництва до аналізу та контролю отриманих результатів.

Така система забезпечує узгодженість управлінських процесів, підвищує якість інформаційного забезпечення та створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Її функціонування базується на поєднанні інструментів обліку, контролю, аналізу та планування, що дозволяє здійснювати комплексний вплив на результати діяльності підприємства.

Комплексне застосування обліково-контрольних інструментів сприяє підвищенню прозорості управління, ефективності використання ресурсів і своєчасному виявленню відхилень від запланованих показників. Це, у свою чергу, дає змогу мінімізувати виробничі та фінансові ризики, підвищити рівень адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та зміцнити їх конкурентні позиції. Водночас для

оцінки результативності її функціонування необхідне використання відповідного аналітичного інструментарію.

У цьому контексті ефективне управління підприємствами птахівництва потребує використання комплексної системи показників, яка дає змогу здійснювати всебічну оцінку результативності виробничо-збутової діяльності. Така система має поєднувати виробничі, фінансові та інтегральні індикатори, що забезпечують можливість оцінки як окремих аспектів функціонування підприємства, так і його загальної ефективності.

До групи виробничих показників належать індикатори, що характеризують ефективність використання біологічних ресурсів і технологічних процесів, зокрема середньодобовий приріст маси, конверсія корму, продуктивність несучості та рівень падежу птиці. Фінансові показники відображають економічні результати діяльності підприємства і включають собівартість продукції, рентабельність виробництва, маржинальний дохід та показники оборотності активів. Інтегральні показники, такі як коефіцієнт ефективності виробництва та рівень ресурсної віддачі, дозволяють здійснювати узагальнену оцінку ефективності діяльності.

Таблиця 2. Система показників ефективності підприємств птахівництва

Група показників	Показник	Економічна сутність	Одиниця виміру	Управлінське значення
Виробничі	Середньодобовий приріст маси	Характеризує інтенсивність росту птиці	г/добу	Оцінка ефективності годівлі та технології
Виробничі	Конверсія корму	Співвідношення витрат корму до приросту маси	кг/кг	Контроль витрат кормів
Виробничі	Продуктивність несучості	Кількість яєць на одну голову	шт./рік	Оцінка продуктивності поголів'я
Виробничі	Рівень падежу	Частка загибелі птиці	%	Контроль біобезпеки
Фінансові	Собівартість продукції	Витрати на виробництво одиниці продукції	грн/кг, грн/1000 шт.	Контроль витрат
Фінансові	Рентабельність виробництва	Відношення прибутку до витрат	%	Оцінка прибутковості
Фінансові	Маржинальний дохід	Різниця між доходом і змінними витратами	грн	Прийняття управлінських рішень
Фінансові	Оборотність активів	Ефективність використання активів	разів	Оцінка ділової активності
Інтегральні	Коефіцієнт ефективності виробництва	Співвідношення результатів і витрат	коефіцієнти	Комплексна оцінка ефективності
Інтегральні	Рівень ресурсної віддачі	Віддача ресурсів (кормів, праці, капіталу)	грн/грн	Оцінка ефективності ресурсів

Джерело: сформовано авторами.

Систематизація основних показників ефективності підприємств птахівництва наведена у таблиці 2.

Як свідчать дані таблиці 2, система показників ефективності охоплює всі основні аспекти діяльності підприємств птахівництва — від виробничо-технологічних характеристик до фінансово-економічних результатів. Такий підхід забезпечує можливість комплексної оцінки функціонування підприємства, даючи змогу враховувати як ефективність використання біологічних і матеріальних ресурсів, так і кінцеві результати господарської діяльності. Узгоджене застосування цих показників формує інформаційну основу для проведення багаторівневого аналізу, виявлення тенденцій розвитку та визначення факторів впливу на результативність виробництва.

Комплексне використання системи показників ефективності сприяє своєчасному виявленню проблемних зон, оцінці рівня використання ресурсів і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Особливого значення набуває поєднання виробничих і фінансових індикаторів, що сприяє формуванню цілісного уявлення про ефективність функціонування

підприємства та забезпечує узгодженість між операційною діяльністю і фінансовими результатами. За сучасних умов це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств птахівництва, зміцнення їх фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку.

Цифровізація обліково-контрольних процесів є одним із вагомих напрямів підвищення ефективності управління підприємствами птахівництва в умовах сучасних економічних викликів. Впровадження сучасних інформаційних систем, зокрема ERP-рішень (Enterprise Resource Planning) та BI-аналітики (Business Intelligence), дає змогу автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, забезпечуючи їх високу точність, оперативність і доступність для прийняття управлінських рішень. Це особливо важливо для галузі птахівництва, де виробничі процеси є безперервними та потребують постійного моніторингу.

Використання ERP-систем дає змогу інтегрувати всі функціональні підсистеми підприємства — виробництво, облік, фінанси, логістика та збут — у єдину інформаційну платформу. Це забезпечує синхронізацію даних, змен-

шує ризик помилок і дублювання інформації, а також дозволяє здійснювати контроль витрат у режимі реального часу. ВІ-аналітика, у свою чергу, забезпечує глибоку обробку даних, формування аналітичних звітів, дашбордів та візуалізацію ключових показників ефективності (КРІ), що значно підвищує якість управлінських рішень.

Важливим елементом цифровізації є впровадження технологій Інтернету речей (IoT), які дають змогу здійснювати автоматизований контроль виробничих параметрів, таких як споживання кормів, температура, вологість, рівень освітлення та стан поголів'я. Це забезпечує можливість оперативного реагування на відхилення від технологічних норм і зменшення виробничих ризиків. За оцінками практики, використання цифрових технологій дозволяє підвищити точність облікових даних до 95–98 %, скоротити витрати на управління на 10–15 % та зменшити втрати ресурсів на 5–7 %.

З позицій наукових підходів цифровізація розглядається як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств, що забезпечує інтеграцію бізнес-процесів і створення доданої вартості [11]. Вітчизняні дослідники підкреслюють, що цифрова трансформація аграрного сектору є необхідною умовою підвищення ефективності виробництва та адаптації до глобальних викликів [12]. Водночас впровадження цифрових технологій потребує відповідного рівня інвестицій, розвитку цифрових компетенцій персоналу та вдосконалення інституційного середовища.

Отже, цифровізація обліково-контрольних процесів сприяє підвищенню прозорості управління, забезпечує оперативний моніторинг основних показників діяльності та створює передумови для переходу до інтелектуальних систем управління підприємствами птахівництва. Її розвиток є важливим фактором підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності аграрного бізнесу в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обліково-контрольні інструменти виступають вагомим елементом системи управління ефективністю виробництва продукції птахівництва, забезпечуючи формування якісної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Їх комплексне використання дає змогу не лише підвищити обґрунтованість управлінських рішень, а й забезпечити оптиміза-

цію витрат, раціональне використання ресурсів і підвищення результативності виробничо-збутової діяльності підприємств. Особливого значення набуває застосування сучасних методів управлінського обліку, бюджетування, внутрішнього контролю та контролінгу, які в сукупності формують цілісну систему управління ефективністю.

За умов сучасних економічних викликів, зокрема воєнних ризиків, нестабільності ринкового середовища, зростання цін на ресурси та посилення конкуренції, важливим є підвищення адаптивності підприємств птахівництва. Це потребує інтеграції обліково-контрольних інструментів із цифровими технологіями, що забезпечує оперативний моніторинг діяльності, підвищення прозорості управління та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Використання ERP-систем, ВІ-аналітики та автоматизованих систем контролю дозволяє значно підвищити точність даних, скоротити витрати та мінімізувати ризики.

Результати дослідження свідчать, що впровадження комплексної системи обліково-контрольного забезпечення сприяє зниженню собівартості продукції, підвищенню продуктивності та зростанню рентабельності виробництва. Водночас важливим є формування інтегрованої системи показників ефективності, яка дає змогу здійснювати багаторівневий аналіз діяльності підприємства та визначати стратегічні напрями його розвитку.

Отже, реалізація запропонованих підходів до вдосконалення обліково-контрольного забезпечення управління сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств птахівництва, забезпеченню їх стійкого розвитку та зміцненню продовольчої безпеки країни. У перспективі доцільним є подальше дослідження напрямів цифрової трансформації обліково-контрольних систем та їх адаптації до вимог європейської інтеграції і глобальних ринків.

Література:

1. Руда Т. П., Свиноус І. В., Гаврик О. Ю. Формування інформаційного забезпечення процесу управління витратами на підприємствах яєчного птахівництва. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 858. С. 44–50.
2. Kaplan R. S., Atkinson A. A. Advanced Management Accounting. 3rd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998. 798 с.

3. Говоруха В. Сутність та місце стратегічного управлінського обліку в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 81. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-99> (дата звернення 09.04.2026 р.).

4. Хомяк Н. В., Томілова Н. О., Гаврик О. Ю. Формування інформаційно-облікового забезпечення процесу управління витратами на підприємствах яєчного птахівництва. Економіка та управління АПК. 2017. № 1. С. 83—90.

5. Свиноус І., Гаврик О., Матула Т. Обліково-аналітичні аспекти управління витратами в сільськогосподарських підприємствах. Економічний дискурс. 2021. № 1—2. С. 29—39.

6. Кальченко О. М., Однолько Я. В. Бюджетування як інструмент фінансового планування на підприємстві. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 1 (17). С. 228—234.

7. Прокопишин О. Бюджетування як інструмент стратегії розвитку підприємств аграрного сектору. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. 2015. № 22 (1). С. 110—114.

8. Ковтун Т. В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 1 (6). С. 165—168.

9. Назаренко О. В., Волошина О. І. Організація системи внутрішнього контролю підприємства в умовах сільськогосподарського виробництва. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. № 20 (2). С. 201—206.

10. Телічко Н., Дідур Г., Мельничук О. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. Економіка та суспільство. 2025. № 78.

11. Гапєєва О. М., Вітютін В. Є. Диджиталізація як чинник формування економічної стійкості та безпеки підприємств у післявоєнний період. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 25.

12. Палій М., Канцедаль Н. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. № 10. С. 226—239.

References:

1. Ruda, T.P., Svynous, I.V. and Havryk, O.Yu. (2016), "Formation of information support for cost management process at egg poultry enterprises", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo

v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, vol. 858, pp. 44—50.

2. Kaplan, R.S. and Atkinson, A.A. (1998), Advanced Management Accounting, 3rd ed, Prentice Hall, Upper Saddle River, USA.

3. Hovorukha, V. (2025), "The essence and place of strategic management accounting in the enterprise management system", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-99>.

4. Khomiak, N.V., Tomilova, N.O. and Havryk, O.Yu. (2017), "Formation of information and accounting support for cost management at egg poultry enterprises", Ekonomika ta upravlinnia APK, vol. 1, pp. 83—90.

5. Svynous, I., Havryk, O. and Matula, T. (2021), "Accounting and analytical aspects of cost management in agricultural enterprises", Ekonomichnyi dyskurs, vol. 1—2, pp. 29—39.

6. Kalchenko, O.M. and Odolko, Ya.V. (2019), "Budgeting as a tool of financial planning at the enterprise", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 1 (17), pp. 228—234.

7. Prokopyshyn, O. (2015), "Budgeting as a tool of development strategy of agricultural enterprises", Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika APK, vol. 22 (1), pp. 110—114.

8. Kovtun, T.V. (2009), "Internal control system as an integral element of the enterprise operational system", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 1 (6), pp. 165—168.

9. Nazarenko, O.V. and Voloshyna, O.I. (2011), "Organization of internal control system of enterprise under conditions of agricultural production", Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 20 (2), pp. 201—206.

10. Telichko, N., Didur, H. and Melnychuk, O. (2025), "Modern tools of cost controlling in the system of operational, investment and strategic management", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 78.

11. Hapieieva, O.M. and Vitiutin, V.Ye. (2025), "Digitalization as a factor of formation of economic stability and security of enterprises in the post-war period", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 25.

12. Palii, M. and Kantsedal, N. (2025), "Digital transformation as a factor of increasing competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine", Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, vol. 10, pp. 226—239.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 005.3:005.7:351:352

О. В. Баєва,

д. б. н., професор, зав. кафедри громадського здоров'я та менеджменту,
ПВНЗ "Київський медичний університет"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8583-4201>

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.59

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

O. Baieva,

Doctor of Biological Sciences, Full Professor, PHEE "Kyiv Medical University"

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 OF PROJECT MANAGEMENT UNDER THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEMS

У статті досліджено концептуальні засади проєктного менеджменту в умовах трансформації системи публічного управління, зумовленої процесами децентралізації, цифровізації та зростанням безпекових викликів. Обґрунтовано, що проєктний підхід набуває статусу системного механізму підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення узгодженості стратегічного і операційного рівнів управління, а також орієнтації на досягнення вимірюваних суспільно значущих результатів. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності проєктного менеджменту та визначено специфіку його застосування у публічному секторі з урахуванням інституційних обмежень і багаторівневого управління. Запропоновано концептуальну модель проєктного менеджменту, що включає цільовий, інституційний, процесний, ресурсний, кадрово-компетентнісний, комунікаційний, ризик-орієнтований, цифрово-аналітичний та результативний компоненти. Визначено ключові напрями розвитку та практичні аспекти інтеграції проєктного менеджменту у систему публічного управління.

The article examines the conceptual foundations of project management in the context of the transformation of public administration systems driven by decentralization, digitalization, European integration processes, and the intensification of security challenges. It is substantiated that the project-based approach is evolving from a tool for implementing individual initiatives into a systemic mechanism for development management, ensuring increased efficiency of managerial processes, alignment between strategic and operational levels, and a focus on achieving measurable socially significant outcomes and creating public value. The study systematizes contemporary scientific approaches to defining the essence of project management and identifies the specific features of its application in the public sector, taking into account institutional constraints, multi-level governance, and the need for cross-sectoral interaction.

A conceptual model of project management within the public administration system is developed, encompassing interrelated goal-oriented, institutional, process, resource, competency-based, communication, risk-oriented, digital-analytical, and performance components, which ensure the comprehensiveness of managerial impacts and adaptability to external changes. It is determined that the key drivers of project management development include the implementation of digital technologies, the advancement of analytical decision-making tools, the enhancement of professional competencies of public servants, and the institutionalization of the project approach at all levels of governance.

The directions for the development of project management in the context of enhancing the resilience of public administration systems are substantiated, in particular through the integration of risk-oriented approaches, ensuring transparency and accountability, strengthening coordination among public authorities, and engaging stakeholders. The practical aspects of project management implementation are identified, including the establishment of project offices, standardization of project management procedures, and the use of digital platforms and monitoring and analytical systems. The proposed approaches contribute to improving the efficiency of the public sector and to the formation of an adaptive, results-oriented model of public administration.

Ключові слова: проєктний менеджмент, публічне управління, трансформація системи управління, цифровізація, децентралізація, публічний сектор, концептуальна модель, стратегічне управління, результативність управління, публічна цінність, ризик-орієнтований підхід, цифрові технології, управлінські процеси, інституційний розвиток, стейкхолдери.

Key words: project management, public administration, governance system transformation, digitalization, decentralization, public sector, conceptual model, strategic management, management performance, public value, risk-oriented approach, digital technologies, management processes, institutional development, stakeholders.

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

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні, зумовленої децентралізацією, цифровізацією управлінських процесів, посиленням міжсекторальної взаємодії та необхідністю оперативного реагування на безпекові й соціально-економічні виклики, особливого значення набуває пошук дієвих управлінських інструментів, здатних забезпечити результативність, адаптивність і стратегічну спрямованість діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. У цих умовах проєктний менеджмент поступово перетворюється з прикладного інструменту реалізації окремих ініціатив на важливий елемент сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на досягнення конкретних цілей, раціональне використання ресурсів, дотримання часових параметрів і отримання вимірюваних результатів [1; 2].

Актуальність цієї проблематики істотно зросла в умовах повномасштабної війни, коли саме програмно-цільовий і проєктний підходи стали розглядатися як ключові вимоги до відновлення та розвитку на місцевому рівні. За аналітичними оцінками, програми й проєкти місцевого розвитку є базовими інструментами стратегічного планування відновлення територіальних громад, а система фінансування відбудови значною мірою ґрунтуватиметься саме на проєктній логіці [3]. При цьому якість управління проєктами на рівні громад безпосередньо впливає на якість відновлення країни в цілому, оскільки саме органи місцевого самоврядування мають забезпечувати підготовку, координацію, подання та реалізацію значної частини ініціатив розвитку [3].

Разом із тим аналіз свідчить про суттєвий розрив між зростанням ролі проєктного підходу та реальним рівнем інституційної спроможності громад до його застосування. Зокрема, за результатами досліджень Київської школи економіки (KSE) [3], щонайменше 84% громад у

минулому не мали серед своїх функцій повноцінного довго- та короткострокового планування; середні громади становлять лише 13% від загальної кількості, а реальну фінансову спроможність створювати структурні підрозділи для стратегічного планування та розвитку мають переважно лише міста з населенням понад 100 тис. осіб, які складають близько 3% усіх громад України. Крім того, у 2021 р. 20% опитаних громад взагалі не здійснювали проектної діяльності, а у 62% громад нею займалися голова або окремі ініціативні співробітники, а не спеціалізовані проектні команди [4]. Це свідчить про фрагментарність упровадження проектного менеджменту, його недостатню інституціоналізацію та критичну залежність від людського чинника.

Важливо й те, що проблема має не лише організаційний, а й кадровий і цифровий вимір. Експертні оцінки, які сформовано на основі глибинних інтерв'ю з представниками органів місцевого самоврядування, консультацій із фахівцями у сфері стратегічного розвитку громад і спостережень, показують, що серед основних бар'єрів залишаються брак навичок стратегічного мислення, недостатнє володіння інструментами планування, труднощі з міжвідділовою координацією, слабка культура використання даних у прийнятті рішень, а також низький рівень цифрової готовності [3]. За спостереженнями дослідників, у малих громадах лише 1—2 працівники органів місцевого самоврядування вільно володіють англійською мовою в кращому випадку, тоді як опитування КМІС у 2023 р. [4] показало, що в сільських територіях лише 16% дорослого населення можуть читати, писати і спілкуватися англійською мовою на побутовому й професійному рівнях. Це істотно ускладнює доступ до міжнародних донорських програм, грантових конкурсів і сучасних методичних матеріалів, які часто поширюються англійською мовою.

Водночас практика підтверджує, що за наявності підготовленої команди, стратегічного бачення та організаційної підтримки проектний менеджмент здатний забезпечувати вагомі результати. Так, Прилуцька громада Чернігівської області після навчання проектного менеджменту та розроблення Плану відновлення і розвитку залучила вже 160 млн грн від різних донорських організацій на реалізацію проектів, включених до цього плану [5]. Окремі приклади з діяльності територіальних громад також показують, що навіть за обмеженої ресурсної бази проектний підхід дає змогу залучати фінансування з різних джерел — державних про-

грам, міжнародних фондів, гуманітарних та грантових інструментів — для модернізації соціальної, спортивної, комунальної та іншої інфраструктури [5; 6]. Отже, йдеться не лише про вдосконалення техніки управління проектами, а про формування нової управлінської логіки, в якій проектна діяльність виступає засобом досягнення стратегічних пріоритетів розвитку [6].

Додатковим чинником актуалізації проблеми є швидка еволюція самого проектного менеджменту. Сучасні дослідження і професійні оцінки засвідчують, що розвиток проектного менеджменту відбувається під впливом цифрових технологій, data-driven підходу, ризик-орієнтованого управління, поширення гібридних моделей організації роботи та зростання ролі аналітики в ухваленні рішень [2; 7]. За даними, наведеними в експертних матеріалах, близько 30% працівників у 2022 р. були готові звільнитися за відсутності можливості віддаленої роботи, а 80% працівників принаймні раз стикалися з вигоранням [8]. Водночас, за оцінками Project Management Institute (PMI), до 2027 р. світова потреба у керівниках проектів та працівниках, здатних виконувати такі функції, сягатиме майже 88 млн осіб [9]. Хоча ці тенденції мають глобальний характер, вони безпосередньо впливають і на публічний сектор, де дедалі більшого значення набувають управління змінами, ризиками, людськими ресурсами, комунікаціями та цифровими платформами взаємодії [10].

Отже, в умовах трансформації системи публічного управління проектний менеджмент слід розглядати не як допоміжну техніку адміністрування, а як системоутворюючий інструмент підвищення ефективності публічної влади, забезпечення стратегічної керованості розвитку, акумулювання внутрішніх і зовнішніх ресурсів та реалізації завдань відновлення. Проте недостатній рівень інституціоналізації проектного підходу, кадрові обмеження, нерівномірність спроможності громад, слабка цифрова забезпеченість та фрагментарність інтеграції проектної діяльності у систему стратегічного планування зумовлюють потребу у поглибленому науковому осмисленні концептуальних засад проектного менеджменту саме в контексті трансформації системи публічного управління. Це й визначає об'єктивну необхідність подальшого дослідження теоретико-методологічних основ, принципів і напрямів його розвитку та впровадження в сучасних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку та застосування проєктного менеджменту в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій є предметом активних наукових досліджень як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі. Це зумовлено зростанням ролі проєктного підходу як універсального інструменту реалізації стратегічних змін, підвищення ефективності управління ресурсами та досягнення цілей розвитку на різних рівнях управління.

Теоретико-методологічні засади проєктного менеджменту розкрито у фундаментальних працях, де управління проєктами розглядається як системний процес планування, організації, координації та контролю ресурсів для досягнення визначених цілей у межах обмежень часу та бюджету [1; 11]. Зокрема, у роботі [11] наголошено, що проєктна діяльність є складною інтегрованою системою, яка поєднує економічні, організаційні, правові та управлінські компоненти. Водночас міжнародні стандарти акцентують увагу на процесному підході, структуризації знань за сферами управління (scope, time, cost, quality, risk тощо) та необхідності інтеграції управлінських процесів.

У сучасній науковій літературі можна виокремити декілька ключових підходів до дослідження проєктного менеджменту:

(1) процесно-методологічний підхід, який представлено роботами PMI та IPMA (International Project Management Association) де управління проєктами розглядається як стандартизована система процесів і компетенцій, спрямована на досягнення результатів у межах визначених обмежень [11; 12]. У межах цього підходу особлива увага приділяється формалізації процедур, управлінню ризиками та якості;

(2) адаптивно-інноваційний підхід, що формується під впливом цифровізації та розвитку технологій. У дослідженнях відзначається поширення гібридних методологій (Agile, Scrum, Kanban), інтеграція штучного інтелекту та зміщення акценту на гнучкість управління, швидкість прийняття рішень і клієнтоорієнтованість [2]. Це свідчить про трансформацію класичних моделей управління у більш динамічні та адаптивні системи;

(3) інституційно-прикладний підхід, який фокусується на використанні проєктного менеджменту в публічному секторі та місцевому розвитку. Дослідження показують, що проєктний підхід є ефективним інструментом реалізації стратегій сталого розвитку території,

залучення інвестицій та міжнародної технічної допомоги [13]. Водночас виявляються системні проблеми, пов'язані з кадровим забезпеченням, фінансовою залежністю та недостатнім рівнем проєктної зрілості органів влади;

(4) стратегічно-резильєнтнісний підхід, який активно розвивається у працях міжнародних організацій, зокрема OECD. У межах цього підходу проєктний менеджмент розглядається як інструмент забезпечення стійкості (resilience) соціально-економічних систем, особливо в умовах криз, ризиків і невизначеності [14]. Акцент робиться на здатності проєктів забезпечувати адаптивність, безперервність функціонування та швидке відновлення систем.

Аналіз наукових публікацій у міжнародних наукометричних базах даних свідчить про зростання інтересу до тематики проєктного менеджменту. Зокрема, за даними Scopus, кількість публікацій у сфері проєктного менеджменту демонструє стабільну позитивну динаміку, що підтверджує актуальність і міждисциплінарний характер досліджень.

Водночас критичний аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок, що існуючі підходи до оцінювання проєктів є фрагментарними: процесні підходи недостатньо враховують результативність і вплив, інноваційні — не мають достатньої формалізації, а прикладні — часто обмежені локальними кейсами. Особливо відчутною є відсутність інтегрованих методик, які б поєднували управлінські, організаційні та результативні характеристики проєктів.

Отже, узагальнення наукових підходів свідчить про багатовекторність розвитку проєктного менеджменту, який еволюціонує від стандартизованих процесно-орієнтованих моделей до гнучких, адаптивних і резильєнтно орієнтованих управлінських систем. Водночас проведений аналіз дозволив виявити наявність методологічних розривів між різними підходами, що проявляється у відсутності комплексного бачення оцінювання проєктної діяльності з урахуванням управлінських, організаційних та результативних характеристик.

Це зумовлює необхідність подальшого розвитку концептуальних засад проєктного менеджменту в публічному управлінні на основі інтеграції існуючих підходів та формування цілісної методологічної основи, здатної враховувати сучасні виклики цифровізації, невизначеності та забезпечення стійкості соціально-економічних систем.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад розвитку проєктного менеджменту в умовах трансформації системи публічного управління, а також визначення ключових принципів, підходів і напрямів його впровадження, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення стійкого розвитку територій.

Методологічною основою дослідження є положення теорії публічного управління, концепції New Public Management, теорії управління проєктами, а також наукові підходи до забезпечення сталого розвитку та резильєнтності соціально-економічних систем. Використання зазначених теоретичних положень дало змогу розглядати проєктний менеджмент не лише як сукупність інструментів планування та контролю, а як важливий механізм інтеграції стратегічного й операційного управління у публічному секторі.

У процесі дослідження застосовано системний, інституційний і процесний підходи, що дозволило комплексно дослідити особливості функціонування проєктного менеджменту в умовах трансформації публічного управління. Системний підхід дав можливість розглядати проєктний менеджмент як цілісну багатокомпонентну систему, інституційний — виявити специфіку його впровадження в діяльність органів публічної влади, а процесний — простежити взаємозв'язок управлінських дій, рішень і процедур у межах реалізації проєктного підходу.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: методи аналізу і синтезу, інституційного аналізу, порівняльного аналізу, класифікації та систематизації, структурно-логічного узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених,

аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема OECD, PMI та IPMA, а також результати досліджень у сфері реформування публічного управління та розвитку територіальних громад. Залучення такої інформаційної бази забезпечило комплексність дослідження, дало змогу поєднати теоретичні узагальнення з практичними підходами та сформулювати належне наукове підґрунтя для подальшого розкриття концептуальних засад проєктного менеджменту.

Отже, сформульована мета, визначені завдання та обрана методологія дослідження створюють належну основу для комплексного обґрунтування концептуальних засад проєктного менеджменту в умовах трансформації системи публічного управління. Застосований методичний інструментарій дозволяє забезпечити цілісний аналіз теоретичних, інституційних і практичних аспектів досліджуваної проблематики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проєктний менеджмент у публічному управлінні доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність щодо планування, організації та реалізації проєктів, спрямованих на досягнення соціально-економічних результатів, з урахуванням обмеженості ресурсів, часу та ризиків [1; 11].

Його роль у сучасних умовах трансформації полягає у забезпеченні реалізації стратегій розвитку територій; підвищенні ефективності використання бюджетних і позабюджетних ресурсів; залученні міжнародної технічної допомоги та інвестицій; формуванні інноваційних підходів до управління; підвищенні прозорості та підзвітності управлінських рішень [13].

Узагальнення наукових підходів дозволило систематизувати ключові характеристики проєктного менеджменту в публічному секторі (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові характеристики проєктного менеджменту в системі публічного управління

Характеристика	Зміст
Цільова орієнтація	Досягнення суспільно значущих результатів
Обмеженість ресурсів	Часові, фінансові, кадрові обмеження
Унікальність	Неповторність проєктів та їх результатів
Комплексність	Поєднання економічних, соціальних та управлінських аспектів
Орієнтація на результат	Досягнення конкретних вимірюваних ефектів
Інтегрованість	Взаємозв'язок зі стратегічним і програмним управлінням

Джерело: складено авторами на основі опрацювання [1; 11].

Формування концептуальних засад проєктного менеджменту в системі публічного управління базується на сукупності принципів, що визначають логіку його впровадження та функціонування.

До ключових принципів належать [11; 14]:

— системність — розгляд проєктного менеджменту як складової цілісної системи управління;

— інтегрованість — узгодження проєктної діяльності зі стратегічними цілями розвитку;

— результативність — орієнтація на досягнення конкретних соціально-економічних ефектів;

— гнучкість та адаптивність — здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища;

— прозорість і підзвітність — забезпечення відкритості процесів управління;

— партнерство — залучення стейкхолдерів до реалізації проєктів.

Систематизацію принципів надано у табл. 2. Трансформація системи публічного управління супроводжується поступовим переходом від традиційної адміністративної моделі,

Таблиця 2. Принципи проєктного менеджменту в умовах трансформації публічного управління

Група принципів	Зміст
Управлінські	системність, результативність, ефективність
Організаційні	інтегрованість, координація, відповідальність
Інноваційні	гнучкість, адаптивність, цифровізація
Соціальні	прозорість, підзвітність, участь громадськості

Джерело: складено авторами на основі опрацювання [2; 11; 14].

орієнтованої переважно на виконання регламентованих функцій, до більш гнучкої, результатноорієнтованої та адаптивної моделі управління. У цьому контексті проєктний менеджмент виступає не альтернативою класичному адмініструванню, а механізмом його модернізації, який дозволяє поєднати стратегічне бачення розвитку з практичною реалізацією конкретних ініціатив, програм і проєктів [1; 6; 11].

Традиційне управління в публічному секторі, як правило, базується на стабільності функцій, вертикальній координації, жорсткій регламентації процедур і переважанні процесної логіки. Натомість проєктний підхід орієнтує управлінську систему на досягнення чітко визначених результатів у межах конкретних часових, фінансових і ресурсних обмежень, що особливо важливо в умовах високої невизначеності, дефіциту ресурсів і потреби у швидкому реагуванні на виклики [1; 2]. Саме тому для сучасного публічного управління принципово важливим є не механічне перенесення інструментів проєктного менеджменту в діяльність органів влади, а їх адаптація до особливостей публічного сектору, де ключового значення набувають суспільна цінність, підзвітність, узгодження інтересів стейкхолдерів і стратегічна відповідність проєктів пріоритетам розвитку [1; 12; 14].

З метою виявлення сутнісних відмінностей між традиційною та проєктною логікою управління доцільно здійснити їх порівняльну характеристику (табл. 3).

Таблиця 3. Порівняльна характеристика традиційного та проєктного управління в системі публічного управління

Критерій порівняння	Традиційне управління	Проектне управління
Основна орієнтація	Виконання постійних функцій і процедур	Досягнення конкретного результату
Характер діяльності	Повторювана, регламентована, безперервна	Унікальна, обмежена в часі, цільова
Управлінська логіка	Процесно-адміністративна	Результативно-цільова
Організаційна структура	Ієрархічна, функціональна	Гнучка, матрична, командна
Горизонт планування	Переважно середньо- та довгостроковий у межах функцій	Чітко визначений життєвим циклом проєкту
Ресурсне забезпечення	Розподіл ресурсів за функціями та підрозділами	Концентрація ресурсів під конкретну мету
Відповідальність	Розпорошена між підрозділами	Персоніфікована, закріплена за командою/керівником
Критерії ефективності	Дотримання процедур, регламентів, бюджетної дисципліни	Досягнення цілей, строків, бюджету та очікуваних ефектів
Управління ризиками	Реактивне, епізодичне	Проактивне, інтегроване в усі етапи
Взаємодія зі стейкхолдерами	Переважно формалізована	Активна, партнерська, комунікаційно насичена
Інноваційність	Низька або обмежена регламентами	Вища, орієнтована на зміни та оновлення
Адаптивність до змін	Обмежена	Висока

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [1—2; 6; 7; 11—12; 15—17].

Як видно з табл. 3, проєктне управління має суттєві переваги в тих сферах, де необхідно забезпечити досягнення чітко окреслених цілей, координацію між різними учасниками, інтеграцію ресурсів і контроль результатів. Саме тому воно є особливо релевантним для реалізації стратегій розвитку територіальних громад, програм відновлення, інфраструктурних ініціатив, цифрової трансформації, а також для управління міжсекторальними проєктами, що потребують узгоджених дій держави, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства [6; 13; 14].

Водночас переваги проєктного підходу не скасовують необхідності його інституційного вбудовування у систему публічного управління. Дослідження свідчать, що без створення належних організаційних умов, формування проєктних команд, розвитку компетентностей персоналу та забезпечення стратегічної узгодженості проєктів його застосування залишається фрагментарним і не дає системного ефекту [6; 13]. Це означає, що концептуальні засади проєктного менеджменту повинні охоплювати не лише інструментальний, а й інституційний, процесний, кадровий, ресурсний і результативний виміри.

Узагальнення теоретичних положень і практичних підходів дозволяє стверджувати, що концептуальні засади проєктного менеджменту в системі публічного управління доцільно розглядати як цілісну багатокомпонентну конструкцію, що визначає логіку, принципи, умови, інструменти й очікувані результати впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічної влади. Такий підхід дає можливість перейти від вузького розуміння проєктного менеджменту як набору технік планування та контролю до його трактування як інструменту структурної модернізації управління [1; 11].

Зміст концептуальних засад проєктного менеджменту доцільно систематизувати за основними компонентами, кожен із яких ви-

конує власну функцію, але водночас перебуває у взаємозв'язку з іншими складовими. Саме така логіка забезпечує цілісність управлінської системи та дозволяє адаптувати проєктний підхід до умов трансформації публічного управління (табл. 4).

Наведена у табл. 4 концептуальна модель свідчить, що проєктний менеджмент у публічному управлінні має багатовимірний характер. Її цільовий компонент визначає стратегічну

Таблиця 4. Концептуальна модель проєктного менеджменту в системі публічного управління

Компонент моделі	Зміст компонента	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Цільовий	Орієнтація на досягнення стратегічних і оперативних цілей розвитку територій, громад і публічних інституцій	стратегії розвитку, програми, портфелі проєктів, дорожні карти	Узгодження проєктів зі стратегічними пріоритетами
Інституційний	Формування організаційної основи впровадження проєктного підходу в органах влади	проєктні офіси, координаційні підрозділи, регламенти, положення, розподіл повноважень	Інституційна спроможність до реалізації проєктів
Процесний	Забезпечення послідовності управлінських дій на всіх етапах життєвого циклу проєкту	ініціювання, планування, виконання, моніторинг, контроль, завершення	Підвищення керованості та передбачуваності реалізації проєктів
Ресурсний	Концентрація та раціональний розподіл фінансових, кадрових, інформаційних і часових ресурсів	бюджетування, фандрайзинг, грантові механізми, кадрове забезпечення, цифрові платформи	Ефективне використання ресурсів
Кадрово-компетентнісний	Формування професійних компетентностей і проєктної культури у працівників публічного сектору	навчання, сертифікація, командоутворення, розвиток soft skills, управління знаннями	Зростання професійної спроможності персоналу
Комунікаційний	Забезпечення взаємодії між органами влади, громадами, донорами, бізнесом і громадськістю	комунікаційні плани, консультації, публічна звітність, цифрові канали зворотного зв'язку	Підвищення прозорості, довіри та координації
Ризик-орієнтований	Виявлення, оцінка та мінімізація ризиків в умовах невизначеності	реєстри ризиків, сценарне планування, адаптивні рішення, механізми резервування	Підвищення стійкості проєктів і системи управління
Цифрово-аналітичний	Використання цифрових рішень, даних і аналітики для підтримки управлінських рішень	електронні системи управління проєктами, dashboards, data-driven tools, цифровий моніторинг	Оперативність, точність і обґрунтованість рішень
Результативний	Оцінювання фактичних результатів і суспільних ефектів реалізації проєктів	індикатори ефективності, моніторинг, оцінювання впливу, звітність	Досягнення вимірюваних соціально-економічних результатів

Джерело: складено авторами на основі [7; 15; 16; 17].

спрямованість усієї системи. У публічному секторі проекти не можуть існувати ізольовано від загальних документів розвитку — стратегій, програм, планів відновлення чи секторальних політик. Саме тому ключовою вимогою є узгодження проектних ініціатив із довгостроковими цілями розвитку громади, регіону чи держави [1; 14].

Не менш важливим є інституційний компонент, оскільки без організаційного закріплення проектного підходу його застосування залишається ситуативним. Наявність проектних офісів, спеціалізованих структурних підрозділів, відповідних регламентів і процедур створює передумови для переходу від разових ініціатив до системної проектної діяльності [1; 13]. У цьому контексті проектна зрілість органів публічної влади визначається не лише кількістю реалізованих проектів, а й наявністю інституційного середовища, здатного забезпечити їх повний життєвий цикл [6].

Процесний компонент моделі відображає логіку управління проектом від моменту його ініціювання до завершення. Саме тут проявляється класична сутність проектного менеджменту як сукупності взаємопов'язаних функцій планування, організації, координації, моніторингу та контролю [1; 11]. Для публічного управління цей компонент набуває додаткового значення, оскільки забезпечує прозорість і формалізацію управлінських процедур, що особливо важливо в умовах використання бюджетних коштів і залучення міжнародної допомоги.

Водночас жоден проект не може бути успішно реалізований без належного ресурсного забезпечення. Йдеться не лише про фінансові ресурси, а й про кадри, інформацію, час, технічну підтримку та доступ до зовнішніх джерел фінансування. У сучасних умовах для публічного сектору особливого значення набувають механізми фандрайзингу, грантового залучення коштів і диверсифікації ресурсної бази, оскільки саме вони розширюють можливості органів влади щодо реалізації проектів розвитку [6; 13].

Ключовим чинником успіху виступає кадрово-компетентнісний компонент. Наявність професійно підготовлених працівників, які володіють інструментами проектного планування, управління ризиками, комунікаціями, бюджетуванням і командною взаємодією, істотно підвищує ефективність реалізації проектів [2; 12]. У публічному секторі ця проблема є особливо гострою, оскільки часто саме нестача кваліфікованого персоналу, а не дефіцит ідей, стає

бар'єром для впровадження проектного підходу [13].

Окреме місце посідає комунікаційний компонент, який забезпечує узгодження дій усіх учасників проектної діяльності. У системі публічного управління проекти реалізуються в середовищі множинних стейкхолдерів — органів влади, громади, бізнесу, донорів, громадських організацій, населення. Тому ефективні комунікації виступають не допоміжним елементом, а необхідною умовою легітимності, прозорості та суспільної підтримки проектів [1; 14].

З огляду на сучасні кризові умови особливого значення набуває ризик-орієнтований компонент. Війна, економічна нестабільність, демографічні втрати, інфраструктурні руйнування і висока турбулентність зовнішнього середовища вимагають, щоб проектний менеджмент у публічному секторі ґрунтувався на засадах превентивного управління ризиками, сценарного планування та адаптивності [6; 14]. Такий підхід дозволяє підвищити стійкість не лише окремих проектів, а й системи публічного управління в цілому.

У сучасних умовах уже неможливо розглядати проектний менеджмент поза цифрово-аналітичним компонентом. Використання цифрових платформ, систем електронного документообігу, аналітичних панелей, data-driven підходів і цифрового моніторингу суттєво підвищує якість управлінських рішень, швидкість обробки інформації та прозорість управлінських процесів [2; 11]. Це особливо важливо для управління складними міжсекторальними проектами, де координація, аналітика та оперативність мають критичне значення.

Завершує модель результативний компонент, оскільки саме він відображає головну суспільну цінність проектного менеджменту. У публічному секторі проект повинен оцінюватися не лише за формальним дотриманням строків або бюджету, а передусім за його впливом на розвиток території, якість послуг, соціальну стійкість і досягнення стратегічних цілей [1; 13—14]. Таким чином, результативність проектного менеджменту має трактуватися ширше, ніж у комерційному секторі, і включати суспільний, інституційний та територіальний ефекти.

Отже, концептуальна модель проектного менеджменту в системі публічного управління відображає його як цілісну багатокomпонентну систему, у якій стратегічна орієнтація, інституційне забезпечення, процесна організація, ресурси, компетентності, комунікації, управління ризиками, цифровізація та результа-

тивність утворюють взаємопов'язану основу для підвищення ефективності сучасного публічного управління. Саме така логіка створює підґрунтя для подальшого обґрунтування практичних напрямів впровадження проектного підходу в діяльність органів публічної влади.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що проектний менеджмент у сучасних умовах трансформації системи публічного управління виступає не лише інструментом реалізації окремих ініціатив, а системоутворюючим елементом, що забезпечує інтеграцію стратегічного планування, ресурсного забезпечення та досягнення суспільно значущих результатів.

Встановлено, що розвиток проектного менеджменту в публічному секторі обумовлений необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення прозорості управлінських процесів, активізації інвестиційної діяльності та залучення міжнародної технічної допомоги. Водночас доведено, що його впровадження в Україні має фрагментарний характер і обмежується недостатнім рівнем інституційного забезпечення, кадрової спроможності та інтеграції у стратегічне управління.

Узагальнення теоретичних підходів і практичного досвіду дозволило сформулювати концептуальні засади проектного менеджменту в системі публічного управління, які включають цільовий, інституційний, процесний, ресурсний, кадрово-компетентнісний, комунікаційний, ризик-орієнтований, цифрово-аналітичний та результативний компоненти. Доведено, що їх взаємодія формує цілісну модель управління, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей розвитку територій і підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

Обґрунтовано, що ключовими напрямками розвитку проектного менеджменту є його інституціоналізація, цифровізація, впровадження ризик-орієнтованого підходу, розвиток проектних компетентностей персоналу та інтеграція проектної діяльності у систему стратегічного планування. Це дозволяє забезпечити підвищення адаптивності публічного управління до сучасних викликів, зокрема в умовах воєнних і соціально-економічних трансформацій.

З метою підвищення ефективності впровадження проектного менеджменту в системі публічного управління доцільно запропонувати такі рекомендації:

1. На рівні центральних органів виконавчої влади:

- забезпечити нормативно-методичне закріплення проектного підходу як обов'язкового елементу реалізації державної політики;

- інтегрувати проектне управління у систему стратегічного планування та державних цільових програм;

- розробити національні стандарти управління проектами з урахуванням міжнародних підходів (PMI, IPMA);

- створити єдину цифрову платформу управління публічними проектами.

2. На рівні регіональних і місцевих органів влади:

- створювати та розвивати проектні офіси як інституційні центри управління проектами;

- забезпечити інтеграцію проектної діяльності у стратегії розвитку територіальних громад;

- активізувати залучення грантового фінансування та міжнародної технічної допомоги;

- впроваджувати системи моніторингу та оцінювання ефективності проектів.

3. У сфері кадрового забезпечення:

- розвивати професійні компетентності у сфері проектного менеджменту через навчання та сертифікацію;

- формувати міждисциплінарні проектні команди;

- впроваджувати підходи до управління знаннями та обміну досвідом.

4. У сфері цифровізації та аналітики:

- впроваджувати цифрові інструменти управління проектами та аналітичні системи підтримки прийняття рішень;

- використовувати data-driven підхід у плануванні та реалізації проектів;

- забезпечити відкритість даних щодо реалізації публічних проектів.

5. У сфері забезпечення стійкості:

- інтегрувати ризик-орієнтований підхід у всі етапи життєвого циклу проектів;

- застосовувати сценарне планування та адаптивні управлінські рішення;

- орієнтувати проекти на досягнення довгострокових соціально-економічних ефектів.

Отже, впровадження проектного менеджменту як системного елемента публічного управління створює передумови для підвищення

ефективності державної політики, забезпечення стійкого розвитку територій та формування сучасної, адаптивної та результатноорієнтованої моделі управління.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності проєктного менеджменту в публічному управлінні та його впливу на соціально-економічний розвиток територій.

Література:

1. Проєктний менеджмент у публічному управлінні / кол. авт.; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ: НАДУ, 2017. 344 с.

2. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 4 (106). С. 26—32. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-26-32).

3. Савісько М., Гацко В. Проєктний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення: анал. записка. Київ: Київська школа економіки, 2023. 17 с.

4. Савісько М., Гацко В. Проєктний підхід в громадах: рекомендації для керівництва громади та працівників проєктних відділів. Київ: Київська школа економіки, 2023. 17 с.

5. Від теорії до мільйонів: як проєктний менеджмент допомагає покращити життя у Прилуцькій громаді. ПРООН. 2026. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/stories/vid-teoriyi-do-milyoniv-yak-proyektnyy-menedzhment-dopomahaye-pokrashchyty-zhyttya-u-prylutskiy-hromadi> (дата звернення: 01.04.2026).

6. Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. Проєктний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталій розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 23—30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>.

7. Губарева І. О., Трушкіна Н. В. Процес управління ризиками в ІТ-проєктах. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Сер.: Економіка. 2023. № 30 (58). Вересень. С. 84-88. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30\(58\)-84-88](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30(58)-84-88).

8. Great Expectations: Making Hybrid. Work Trend Index Annual Report. 2022. March 16. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work> (дата звернення: 27.02.2026).

9. Project Management Job Growth and Talent Gap 2017-2027. PMI [Online]. 2017. URL: <https://www.pmi.org/learning/careers/job-growth> (дата звернення: 10.03.2026).

10. Федорук Т. Брак керівників проєктів і падіння попиту на Scrum Master: як змінюється проджект-менеджмент. Laba [Online]. 2023. 21 лютого. URL: <https://laba.ua/blog/3390-yak-zminuyetsya-prodzhekt-menedzhment> (дата звернення: 21.03.2026).

11. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021. 370 p.

12. International Project Management Association. Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (ICB4). Zurich: IPMA, 2015. 431 p.

13. Мікуліч В. О. Оцінка потенціалу впровадження проєктного менеджменту у практику роботи територіальних громад. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-124>.

14. Infrastructure for a Climate-Resilient Future. Paris: OECD Publishing, 2024. 180 p.

15. Баєва О. В., Баєв В. В. Стратегічне управління стартап-проєктами закладів охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 3. С.80—87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.80>.

16. Баєва О.В., Баєв В.В. Адаптація SWOT-аналізу до управління лікувально-діагностичними та рекреаційними стартап-проєктами. Ефективна економіка. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.32>.

17. Романенко Є. О., Трушкіна Н. В. Методичне забезпечення системи управління змінами в організаціях. Наукові інновації та передові технології. Сер.: Управління та адміністрування, Економіка. 2024. № 11(39). С. 22—49. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-22-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-22-49).

References:

1. Sharov, Yu.P. (2017), *Proektnyj menedzhment u publichnomu upravlinni* [Project management in public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.

2. Tarasiuk, H.M. (2023), "Development of project management: main methodologies and trends", *Economics, Management and Administration*, vol. 4 (106), pp. 26—32, [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-26-32).

3. Savisko, M. and Hatsko, V. (2023), *Proektnyj menedzhment u publichnomu upravlinni* [Project management at the level of territorial communities: problems and possible solutions], Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine.

4. Savisko, M. and Hatsko, V. (2023), *Proiektnyj pidkhid v hromadakh: rekomendatsii dlia kerivnytstva hromady ta pratsivnykiv proiektnykh*

viddiliv [Project approach in communities: recommendations for community leadership and project office staff], Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine.

5. United Nations Development Programme (2026), "From theory to millions: how project management improves life in Pryluky community", Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/stories/vid-teoriyi-do-milyoniv-yak-proyektnyy-menedzhment-dopomahaye-pokrashchyty-zhyttya-u-prylutskiy-hromadi> (Accessed 1 April 2026).

6. Proskura, V.F., Zarichna, O.V. and Kashyn, A.V. (2024), "Project approach to the management of territorial communities under wartime challenges", Sustainable Development of Economy, vol. 2 (49), pp. 23—30, <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>.

7. Hubarieva, I. O. and Trushkina, N. V. (2023), "Risk management process in IT projects", Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Series: Economics, vol. 30 (58), pp. 84-88, [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30\(58\)-84-88](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30(58)-84-88).

8. Microsoft (2022), "Great Expectations: Making Hybrid Work. Work Trend Index Annual Report", Available at: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work> (Accessed 27 February 2026).

9. Project Management Institute (2017), "Project Management Job Growth and Talent Gap 2017—2027", Available at: <https://www.pmi.org/learning/careers/job-growth> (Accessed 10 March 2026).

10. Fedoruk, T. (2023), "Shortage of project managers and declining demand for Scrum Masters: trends in project management", Laba, Available at: <https://laba.ua/blog/3390-yak-zminyuyetsya-prodzhjekt-menedzhment> (Accessed 21 March 2026).

11. Project Management Institute (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 7th ed., PMI, Newtown Square, PA, USA.

12. International Project Management Association (2015), Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (ICB4), IPMA, Zurich, Switzerland.

13. Mikulich, V.O. (2025), "Assessment of the potential for implementing project management in territorial communities", Economy and Society, vol. 78, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-124>.

14. OECD (2024), Infrastructure for a Climate-Resilient Future, OECD Publishing, Paris, France.

15. Baieva, O.V. and Baiev, V.V. (2026), "Strategic management of startup projects in healthcare institutions", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 80—87, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.80>.

16. Baieva, O.V. and Baiev, V.V. (2026), "Adaptation of SWOT analysis to the management of medical and recreational startup projects", Efektyvna ekonomika, vol. 2, <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.32>.

17. Romanenko, Ye.O. and Trushkina, N.V. (2024), "Methodological support for change management systems in organizations", Scientific Innovations and Advanced Technologies. Series: Management and Administration, Economics, vol. 11 (39), pp. 22—49, [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-22-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-22-49).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Процеженовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



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 338.43:620.92:631.53

А. В. Доронін,

к. е. н., старший науковий співробітник,

Інститут агроекології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2106-6239>

В. М. Сінченко,

д. с.-г. н., професор, член-кореспондент НААН,

Інститут біоенергетичних культур і цукрових буряків НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6571-2522>

В. В. Дрига,

д. с.-г. н., старший дослідник,

Інститут біоенергетичних культур і цукрових буряків НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8085-5313>

В. А. Доронін,

д. с.-г. н., професор,

Інститут біоенергетичних культур і цукрових буряків НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9355-881X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.70

ЕКОНОМІЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРОЩУВАННЯ НАСІННЯ БУРЯКІВ ЦУКРОВИХ У КОНТЕКСТІ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

A. Doronin,

PhD in Economics, Senior Researcher, Institute of Agroecology and Environmental Management
of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

V. Sinchenko,

Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Corresponding Member of NAAS,
Institute of Bioenergy Crops and Sugar Beet of NAAS

V. Dryha,

Doctor of Agricultural Sciences, Senior Researcher, Institute of Bioenergy Crops and Sugar Beet of NAAS

V. Doronin,

Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Institute of Bioenergy Crops and Sugar Beet of NAAS

ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL ASPECTS OF OPTIMIZING SUGAR BEET SEED PRODUCTION TECHNOLOGY IN THE CONTEXT OF AGRICULTURAL DECARBONIZATION

У статті здійснено комплексне дослідження економічних та екологічних аспектів оптимізації технології вирощування насіння буряків цукрових у контексті декарбонізації аграрного виробництва. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю скорочення викидів парникових газів у сільському господарстві та підвищення ефективності використання ресурсів в умовах глобальних кліматичних змін. Особлива увага приділяється ролі аграрного сектору як джерела викидів і водночас як потенційного інструменту їх зменшення шляхом впровадження сталих технологій і підвищення здатності агроecosистем до поглинання вуглецю. Метою дослідження є наукове обґрунтування та оцінка ефективності оптимізованих технологій вирощування маточних буряків і насінників на основі поєднання економічних та екологічних критеріїв.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який включає методи порівняльного аналізу, розрахунково-конструктивний, монографічний, а також методи індукції, дедукції та абстрактно-логічного узагальнення. Проведено детальний порівняльний аналіз існуючої та оптимізованої технологій вирощування насіння буряків цукрових з урахуванням кількості технологічних операцій, витрат пального, норм внесення мінеральних добрив та засобів захисту рослин. Розрахунок викидів діоксиду вуглецю здійснювався за кожним етапом технологічного процесу відповідно до загальноприйнятих методик оцінювання викидів парникових газів у рослинництві.

Результати дослідження свідчать, що оптимізація технологічних елементів дозволяє суттєво зменшити агротехнологічне навантаження на ґрунт і скоротити викиди діоксиду вуглецю. Зокрема, зменшення норм внесення мінеральних добрив та раціоналізація технологічних операцій забезпечили зниження викидів CO₂ у 3,22 рази при вирощуванні маточних буряків і у 1,40 рази — при вирощуванні насінників порівняно з існуючою технологією. Загалом оптимізована технологія забезпечила скорочення викидів на 15,2 %. Крім того, кількість технологічних операцій скоротилася до 49 %, що сприяло зменшенню витрат пального та зниженню собівартості продукції.

Важливим елементом дослідження є обґрунтування використання побічної продукції, зокрема соломи, як джерела органічної речовини для підтримання родючості ґрунтів та зменшення потреби у мінеральних добривах. Такий підхід сприяє накопиченню вуглецю в ґрунті та формуванню більш стійких агроєкосистем.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження оптимізованих технологій у виробництво з метою зниження витрат, підвищення економічної ефективності, збільшення продуктивності та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. Запропоновані технологічні рішення сприяють пом'якшенню наслідків зміни клімату та підвищенню екологічної стійкості аграрного виробництва.

The article presents a comprehensive study of the economic and environmental aspects of optimizing sugar beet seed production technology within the framework of agricultural decarbonization. The relevance of the research is driven by the urgent need to reduce greenhouse gas emissions in agriculture while improving the efficiency of resource use under the conditions of global climate change. Particular attention is paid to the dual role of agriculture as both a source of emissions and a sector with significant potential for carbon sequestration and sustainable transformation. The purpose of the study is to provide scientific justification and evaluate the effectiveness of optimized technological approaches to growing sugar beet mother roots and seed plants based on a combination of economic and environmental criteria.

The methodological framework of the research is based on a systems approach and includes comparative analysis, computational and constructive methods, monographic analysis, as well as induction, deduction, and abstract-logical generalization. A detailed comparison of conventional and optimized production technologies was conducted, taking into account key parameters such as the number of technological operations, fuel consumption, application rates of mineral fertilizers, and plant protection products. Carbon dioxide emissions were calculated for each stage of the technological process using established methodologies for greenhouse gas emission assessment in crop production.

The results of the study demonstrate that optimization of technological elements significantly reduces agrotechnological pressure on soil and contributes to lowering carbon dioxide emissions. In particular, the reduction of fertilizer application rates and the rationalization of technological operations led to a decrease in CO₂ emissions by 3.22 times in mother root cultivation and by 1.40 times in seed production compared to conventional technology. Overall, the optimized technology ensured a 15.2% reduction in emissions. Additionally, the number of technological operations was reduced by up to 49%, which contributed to lower fuel consumption and production costs.

The study also highlights the importance of incorporating crop residues, particularly straw, into soil management systems as a means of maintaining soil fertility and reducing dependence on mineral fertilizers. This approach enhances carbon sequestration and supports sustainable agricultural practices.

The practical significance of the findings lies in the possibility of implementing optimized technologies in agricultural production to reduce costs, improve economic efficiency, increase productivity, and ensure sustainable development of the agricultural sector. The proposed technological improvements contribute to climate change mitigation and strengthen the environmental resilience of agroecosystems, making them highly relevant for modern agricultural policy and practice.

Ключові слова: цукрові буряки; насінництво; декарбонізація; викиди CO₂; оптимізація технологій; агроєкологія; економічна ефективність; агротехнології; сталий розвиток; біоенергетика.

Key words: sugar beet; seed production; decarbonization; CO₂ emissions; technology optimization; agroecology; economic efficiency; agrotechnologies; sustainable development; bioenergy.

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

Практичний інтерес для виготовлення біопалива із фітомаси представляють такі

рослини як буряки цукрові, просо прутоподібне (світграс), цукрове сорго, міскантус [1]. Однією з перспективних культур є буряки цукрові, які можна використовувати для виробництва рідкого біопалива — біоетанолу [2] та газоподібного — біогазу [3]. Але

для вирощування культури необхідно мати достатню кількість якісного насіння без якого не можливе впровадження культури у виробництво та виготовлення біопалива. Вирощування насіння буряків цукрових включає цілий ряд елементів технології і є енерговитратним, що призводить до збільшення викидів діоксиду вуглецю в атмосферу. Насіння вирощують упродовж двох років: в перший рік — маточні буряки, які в другому році висаджують і отримують насінники з яких збирають урожай. Тому, оптимізація технології вирощування насіння з використанням сучасних засобів виробництва, направлених на зменшення викидів діоксиду вуглецю є актуальним.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті зміни клімату вкрай важливо дослідити вплив технології вирощування насіння буряків цукрових на викиди парникових газів. Адже, відомого, що біля 20 % від загальносвітових викидів парникових газів припадає на сільське господарство за рахунок метану, що виділяється тваринництвом, закису азоту, що використовується в сільському господарстві як добрива, а також споживання енергії та викопних видів палива [4]. Викиди парникових газів є однією з найактуальніших проблем нашого часу, яка впливає на всі аспекти нашого довкілля та глобального клімату. Враховуючи екологічні та кліматичні наслідки, всі країни стикаються з проблемою скорочення викидів парникових газів. Розуміння внеску кожної країни в загальний обсяг викидів є ключовим аспектом розробки ефективних стратегій боротьби зі зміною клімату [5]. Тому, Паризькою угодою 2015 року встановила довгострокову мету "обмежити підвищення температури до менш ніж 2 градусів Цельсія в порівнянні з доіндустріальним рівнем і прагнути до підвищення температури менш ніж на 1,5 градуса Цельсія" [6]. Підвищення температури зумовлено викидами парникових газів, які є основними рушійними силами зміни клімату, що значною мірою зумовлене діяльністю людини [7]. Щоб зупинити зміну клімату, необхідно зупинити збільшення кількості парникових газів, таких як вуглекислий газ. Саме оптимізована технологія вирощування насіння буряків цукрових передбачає значне зменшення викидів вуглекислого газу за рахунок зменшення технологічних операцій та оптимізації удобрення культури.

На агроекологічні умови вирощування високоякісного насіння цукрових буряків впли-

вають абіотичні, біотичні та антропогенні чинники. Тому важливо знати, на які чинники можна вплинути певними господарськими заходами, а до яких слід пристосуватися. Абіотичні чинники — це комплекс умов довкілля, що має прямий або опосередкований вплив на насіння. Дія біотичних чинників зумовлена впливом на насіння діяльності інших живих організмів. Антропогенні чинники, це елементи технології вирощування насіння, які зумовлені діяльністю людини [8]. Існуюча технологія вирощування маточних буряків і насінників базувалася на малопродуктивних засобах виробництва — сільськогосподарській техніці та тракторах, що призводило до збільшення матеріальних витрат, кількості технологічних операцій та терміну виконання робіт. Оптимізована технологія вирощування базується на нових засобах виробництва, що значно зменшує кількість технологічних операцій матеріальних витрат і, особливо палива та мінеральних добрив, що забезпечує зменшення викидів діоксиду вуглецю в атмосферу і частково запобігає посиленню парникового ефекту. Адже, до основних антропогенних джерел парникового ефекту належать: енергетика, транспорт, скорочення площ лісових екосистем і сільське господарство [9].

Світова спільнота аналізуючи вплив зростання викидів парникових газів на зміну клімату та розробляє невідкладні заходи для зменшення викидів CO₂ та інших шкідливих речовин в атмосферу. Досліджуються сучасні підходи та ініціативи, спрямовані на декарбонізацію, такі як: використання відновлюваних джерел енергії, впровадження "зелених" технологій у промисловості, проекти забезпечення енергоефективності, розвиток електромобільності та інші [10]. На думку Макурін А., Макуріна О. зміни клімату є неминучими та рухаються не хаотично, а вже лінійно і має тенденцію до збільшення. Оскільки ЄС намагається досягти кліматичної нейтральності посилюється контроль за всіма територіями, громадами та підприємствами які впливають на навколишнє середовище [11]. Міжнародні зусилля у сфері формування сучасної кліматично-нейтральної економіки охоплює ключові події та угоди за останні 50 років, відтворюючи особливості розвитку теми з моменту проведення Стокгольмської конференції ООН, Саміту в Ріо, Кіотського протоколу, Паризької та Зеленої угод, кліматичних пактів СОР та інших але на сьогодні недостатній рівень консолідації міжнародних зусиль у напрямку скорочення вуглецевого сліду світової економіки, що обумовлює

необхідність впровадження більш жорстких механізмів за глобальному рівні [12].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є наукове обґрунтування та оцінка ефективності оптимізації технології вирощування маточних буряків цукрових та насінників з позицій економічної доцільності та екологічної безпеки в умовах декарбонізації аграрного виробництва.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження проводили упродовж 2025 р. методом аналізу існуючих технологій вирощування маточних буряків і насінників та розроблених оптимізованих технологій з врахуванням нових технічних засобів — сільськогосподарських машин і тракторів, доз мінеральних добрив та засобів захисту рослин.

У процесі написання статті застосовано методи системного аналізу й логічного узагальнення для дослідження перспектив скорочення викидів вуглецю в атмосферу за вирощування насіння буряків цукрових для біоенергетики; порівняльний аналіз — у процесі аналізу статистичної інформації; розрахунково-конструктивний — при визначенні показників ефективності використання оптимізованої технології порівняно з чинною; монографічним методом обґрунтовано необхідність удосконалення технології, що забезпечить зменшення викидів вуглецю; індукції та дедукції — для узагальнення результатів дослідження; абстрактно-логічний — при формулюванні висновків і пропозицій.

Оптимізацію елементів технології вирощування маточних буряків і насінників та визначення викидів діоксиду вуглецю проводили по чотирьох розділах кожної технологічної карти: розділ 1 "Основний обробіток ґрунту", розділ 2 "Передпосівний обробіток ґрунту і сівба (садіння висадків)", розділ 3 "Догляд за посівами маточників (насадженими насінниками)" і розділ 4 "Збирання маточних буряків цукрових (збирання насіння)".

Визначення викидів діоксиду вуглецю розраховували по кожній технологічній операції відповідного розділу (витрат пального на їх виконання) кожного етапу вирощування, кількості і форми мінеральних добрив та інсектофунгіцидів) за методикою

викидів парникових газів від вирощування сировини та методикою розрахунків накопичення CO₂ сільськогосподарськими культурами [13].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Встановлено закономірності надходження в атмосферу діоксиду вуглецю залежно від елементів технології вирощування маточних буряків і насінників і визначені заходи зменшення викидів вуглецю в атмосферу за рахунок оптимізації технологічних операцій, застосування мінеральної системи удобрення з використанням побічної продукції (соломи), що дає можливість зменшити кількість добрив без зниження продуктивності буряків.

Оптимізацію елементів технології проводили враховуючи нові продуктивніші технічні засоби для їх виконання, що забезпечує значне зменшення агротехнологічного навантаження на ґрунт за рахунок зменшення кількості технологічних операцій (рис. 1) та зменшення викидів діоксиду вуглецю в атмосферу.

За існуючої технології для вирощування маточних буряків необхідно було провести 51, а насінників 50 технологічних операцій, водночас як за оптимізованої технології їх зменшилося, відповідно — на 25 та 20 штук або на 49 % та 40 %.

Для декарбонізації вуглецю передбачено після збирання пшениці озимої (попередника буряків) солому залишати в полі і для гумунізації вносити по 50 кг/га д.р. азотних добрив після чого заорювати, це є ефективним засобом підтримання бездефіцитного балансу гумусу й поживних елементів, додатковим джерелом органічних добрив. Збільшення вуглецю в ґрунті сприятиме підвищенню продуктивності буряків.

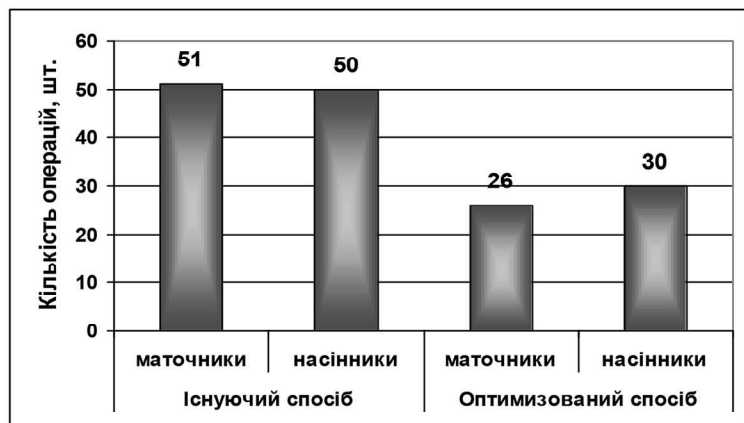


Рис. 1. Кількість технологічних операцій залежно від технології вирощування маточників і насінників

Джерело: розрахунок авторів.

Таблиця 1. Викиди діоксиду вуглецю (кг CO₂/га) в атмосферу за різних технологій вирощування маточних буряків і насінників

Етапи робіт	Існуюча технологія		Оптимізована технологія	
	маточники	насінники	маточники	насінники
Розділ 1	891,23	463,19	428,77	392,35
Розділ 2	462,48	92,56	314,26	327,06
Розділ 3	272,59	177,99	46,14	93,58
Розділ 4	190,89	195,39	63,23	78,38
Всього	1817,2	929,13	852,4	891,37
За технологіями	2746,33		1743,77	

Джерело: розрахунок авторів.

Оптимізація технологій вирощування маточних буряків і насінників, значне зменшення кількості елементів технології забезпечує зменшення діоксиду вуглецю в атмосферу. На думку Сабініч А. саме діяльність людей впливає на кількість CO₂ в атмосфері, що є небезпечним і якщо діоксиду вуглецю стане забагато (а його вже забагато), парниковий ефект посилиться і призведе до глобального потепління [14].

За оптимізованої технології вирощування маточників і насіння буряків цукрових викиди діоксиду вуглецю зменшилися в 1,6 разів, порівняно з існуючою (табл. 1).

Якщо за існуючої технології вирощування маточних буряків та насінників викиди в атмосферу діоксиду вуглецю становили 2746,33 кг CO₂/га то за оптимізованої технології вони були значно меншими і становили 1743,77 кг CO₂/га.

За обох технологій вирощування маточних буряків і насінників найбільше надходження

діоксиду вуглецю в атмосферу відбувається в першому розділі технологій "Основний обробіток ґрунту" та в другому "Передпосівний обробіток ґрунту і сівба (садіння)", що зумовлено як кількістю технологічних операцій, так і використання мінеральних добрив і, особливо азотних.

У першому розділі існуючої технології вирощування маточних буряків за внесення N₁₀₀P₉₅K₉₅ кг/га д.р. викиди діоксиду вуглецю становлять 741,61 кг CO₂/га, а за вирощування насіння при внесенні N155P125K100 кг/га д.р. — 344,28 кг CO₂/га, що становить, відповідно — 83,2 % та 74,3 % від загальних викидів по першому розділу. За оптимізованої технології викиди діоксиду вуглецю за внесення N60P60K50 кг/га д.р. при вирощуванні маточних буряків були 230,6 кг CO₂/га або 53,8 %, за внесення N60P60K50 кг/га д.р. насінників 230,63 кг CO₂/га або 58,8 % (табл. 2 та 3).

Таблиця 2. Викиди діоксиду вуглецю за вирощування маточних буряків цукрових, кг CO₂/га

Етапи робіт	Існуючий спосіб			Оптимізований спосіб		
	за виконання технологічних операцій	застосування добрив	застосування препаратів захисту рослин	за виконання технологічних операцій	застосування добрив	застосування препаратів захисту рослин
Розділ 1	149,62	741,61	0	198,14	230,63	0
Розділ 2	63,04	362,31	37,09	101,73	212,53	0
Розділ 3	79,19	184,93	8,41	37,36	0	8,78
Розділ 4	180,4	0	0	63,23	0	0
Всього	472,25	1288,9	45,5	400,46	443,16	8,78

Джерело: розрахунок авторів.

Таблиця 3. Викиди діоксиду вуглецю за вирощування насінників буряків цукрових, кг CO₂/га

Етапи робіт	Існуючий спосіб			Оптимізований спосіб		
	за виконання технологічних операцій	застосування добрив	застосування препаратів захисту рослин	за виконання технологічних операцій	застосування добрив	застосування препаратів захисту рослин
Розділ 1	118,91	344,28	0	161,72	230,63	0
Розділ 2	54,97	0	37,09	137,80	189,26	0
Розділ 3	177,99	0	0	84,8	0	8,78
Розділ 4	170,69	0	17,84	71,75	0	0
Всього	522,56	344,28	54,93	456,07	419,89	8,78

Джерело: розрахунок авторів.

Зменшення кількості мінеральних добрив компенсується використанням побічної продукції попередника з яким за урожайності зерна пшениці 5 т/га до ґрунту поступає $N_{44}P_{16}K_{73}$ кг/га д.р.

Оптимізація технологічних операцій також забезпечує зменшення викидів діоксиду вуглецю в атмосферу. Якщо, за існуючої технології вирощування маточних буряків при виконанні 51 технологічних операцій викиди діоксиду вуглецю становили 472,25 кг CO_2 /га, то за оптимізованої технології (26 технологічних операцій) — 400,46 кг CO_2 /га, що менше на 71,79 кг CO_2 /га або на 15,2 %.

Аналогічне зменшення викидів діоксиду вуглецю отримано за оптимізованої технології вирощування насінників буряків.

Практична цінність оптимізованої технології вирощування маточних буряків і насінників є в значному підвищенні економічної ефективності вирощування маточників і насіння за рахунок зменшення технологічних операцій та кількості мінеральних добрив, що забезпечить зниження собівартості продукції, стабільне вирощування насіння та його конкурентоспроможність. Технологія буде впроваджена в дослідних господарствах з вирощування насіння як вищих репродукцій, так і сертифікованого насіння буряків. Оптимізована технологія вирощування забезпечить з кожного гектару отримання маточних буряків для садіння чотирьох гектарів насінників, коефіцієнт розмноження 1: 4 (за існуючої технології цей коефіцієнт становить 1: 2). Кожний гектар насінників забезпечить урожайність високоякісного насіння не менше 2,5 т/га (середня урожайність за існуючої технології 1,5 т/га).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Оптимізація технології вирощування маточних буряків і насінників є ефективним інструментом зниження антропогенного навантаження на агроєкосистеми та скорочення викидів парникових газів. Встановлено, що ключовими чинниками декарбонізації є зменшення кількості технологічних операцій, оптимізація норм внесення мінеральних добрив та впровадження енергоощадних технічних засобів.

Застосування оптимізованої технології забезпечує суттєве скорочення викидів діоксиду вуглецю, зниження витрат пального та матеріальних ресурсів, що позитивно впливає на економічну ефективність виробництва насіння.

Використання побічної продукції як джерела органічної речовини сприяє підтриманню родючості ґрунтів і зменшенню залежності від мінеральних добрив.

Доведено, що оптимізована технологія дозволить не лише зменшити екологічні ризики, а й підвищити продуктивність та рентабельність виробництва насіння буряків цукрових. Це створює передумови для широкого впровадження технології у виробничу практику.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі вуглецевого балансу агроєкосистем, оцінці життєвого циклу продукції, а також розробці інтегрованих моделей управління агровиробництвом у контексті кліматичної нейтральності.

Література:

1. Можарівська І.А. Технологія вирощування малопоширених енергетичних культур для виробництва різних видів біопалива. Наукові праці Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків. Київ, 2013. Вип. 19. 85 с.
2. Роїк М.В. Перспективи розвитку біоенергетики в Україні. Цукрові буряки. 2012. № 2. С. 6—8.
3. Гелетуша Г.Г., Кучерук П.П., Матвеев Ю.Б. Перспективи виробництва та використання біогазу в Україні. Аналітична записка БАУ № 4. Київ: Біоенергетична асоціація України, 2013. 22 с.
4. Reducing Greenhouse Gas Emissions: A Comprehensive Guide to Climate Action. 10 November 2025. URL: <https://aands.international/reducing-greenhouse-gas-emissions-a-comprehensive-guide-to-climate-action/>
5. Filonchyk M., Peterson M.P., Yan H., Gusev A., Zhang L., He Y., Yang S. Greenhouse gas emissions and reduction strategies for the world's largest greenhouse gas emitters. Science of The Total Environment. 2024. Vol. 944. 173895.
6. What Is Global Warming? Causes, Effects & Solutions. 2025. URL: <https://www.mitsui.com/solution/en/contents/column/What-Is-Global-Warming>
7. Greenhouse Gases: Understanding Their Impact and Mitigation Strategies. 2025. URL: <https://sustainablecarbon.com/en/greenhouse-gases-understanding-their-impact-and-mitigation-strategies/>
8. Доронін В.А., Поліщук В.В., Доронін А.В., Кравченко Ю.А., Миколайко В.П., Кравченко В.С. Насінництво цукрових буряків. Умань: Видавничо-поліграфічний центр "Візаві", 2018. 380 с.
9. Ландін В.П., Мороз В.В., Захарчук В.А., Руденко О.М. Перспективи використання біо-

енергетичних культур в Україні. Науковий вісник НАТУ України. 2016. Вип. 26.5. С. 80—86.

10. Гнедіна К., Сорока А. Декарбонізація економіки як чинник забезпечення кліматично нейтрального майбутнього: сучасні виклики і перспективи в Україні та світі. Економіка та суспільство. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-76>

11. Макурін А., Макуріна О. Реалізація соціально-екологічної безпеки територіальних громад на основі декарбонізації об'єктів промисловості. Трансформаційна економіка. 2024. № 1 (06). С. 37—42. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-7>

12. Максимова І. Еволюція міжнародних зусиль у формуванні кліматичного вектору світової економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-109>

13. Звіт про виконану науково-технічну роботу: "Розрахунок утилізації CO₂ при вирощуванні зернових культур з використанням біорегуляторів росту рослин". URL: <https://www.agrobiotech.com.ua/ua/rozrahunok-sekvestratsiyi-so2-pid-chas-viroshchuvannya-zernovih-kultur-za-vikoristannya-bioregulyatoriv-rosturoslin>

14. Сабініч А. Що не так з викидами CO₂? URL: <https://tokar.ua/read/27150/shcho-ne-tak-z-vykydamy-so2/>

References:

1. Mozharivska, I.A. (2013), *Tekhnolohiia vyroshchuvannya maloposhyrenykh enerhetychnykh kultur dlia vyrobnytstva riznykh vydiv biopalyva* [Technology of cultivation of underutilized energy crops for biofuel production], *Naukovi pratsi Instytutu bioenerhetychnykh kultur i tsukrovykh buriakiv*, Kyiv, Ukraine.

2. Roik, M.V. (2012), "Prospects for the development of bioenergy in Ukraine", *Tsukrovi buriaky*, vol. 2, pp. 6—8.

3. Heletukha, H.H., Kucheruk, P.P. and Matvieiev, Yu.B. (2013), *Perspektyvy vyrobnytstva ta vykorystannya biohazu v Ukraini* [Prospects for biogas production and use in Ukraine], *Bioenerhetychna asotsiatsiia Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.

4. A&S International (2025), "Reducing Greenhouse Gas Emissions: A Comprehensive Guide to Climate Action", available at: <https://aands.international/reducing-greenhouse-gas-emissions-a-comprehensive-guide-to-climate-action/> (Accessed 6 April 2026).

5. Filonchuk, M., Peterson, M.P., Yan, H., Gusev, A., Zhang, L., He, Y. and Yang, S. (2024),

"Greenhouse gas emissions and reduction strategies for the world's largest greenhouse gas emitters", *Science of The Total Environment*, vol. 944.

6. Mitsui & Co. (2025), "What is global warming: causes, effects and solutions", available at: <https://www.mitsui.com/solution/en/contents/column/What-Is-Global-Warming> (Accessed 6 April 2026).

7. Sustainable Carbon (2025), "Greenhouse gases: understanding their impact and mitigation strategies", available at: <https://sustainable-carbon.com/en/greenhouse-gases-understanding-their-impact-and-mitigation-strategies/> (Accessed 6 April 2026).

8. Doronin, V.A., Polishchuk, V.V., Doronin, A.V., Kravchenko, Yu.A., Mykolaiko, V.P. and Kravchenko, V.S. (2018), *Nasinnytstvo tsukrovykh buriakiv* [Sugar beet seed production], *Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr "Vizavi"*, Uman, Ukraine.

9. Landin, V.P., Moroz, V.V., Zakharchuk, V.A. and Rudenko, O.M. (2016), "Prospects for the use of bioenergy crops in Ukraine", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 26.5, pp. 80—86.

10. Hnedina, K. and Soroka, A. (2023), "Decarbonization of the economy as a factor in ensuring a climate-neutral future: challenges and prospects in Ukraine and the world", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-76>

11. Makurin, A. and Makurina, O. (2024), "Implementation of socio-environmental security of territorial communities based on industrial decarbonization", *Transformatsiina ekonomika*, vol. 1 (06), pp. 37—42, available at: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-7>

12. Maksymova, I. (2024), "Evolution of international efforts in shaping the climate vector of the world economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 64, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-109>

13. Agrobiotech (2026), "Report on completed research work Calculation of CO₂ utilization during cereal cultivation using plant growth bioregulators", available at: <https://www.agrobiotech.com.ua/ua/rozrahunok-sekvestratsiyi-so2-pid-chas-viroshchuvannya-zernovih-kultur-za-vikoristannya-bioregulyatoriv-rosturoslin> (Accessed 6 April 2026).

14. Sabinich, A. (2018), "What is wrong with CO₂ emissions?", available at: <https://tokar.ua/read/27150/shcho-ne-tak-z-vykydamy-so2/> (Accessed 6 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 14.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



УДК 658.7:004

Л. С. Дранус,

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

Чорноморський Національний Університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6427-1315>

О. С. Прокопишин,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

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>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.77

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

L. Dranus,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Petro Mohyla Black Sea National University

O. Prokopyshyn,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor, Department of Accounting and Taxation,

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv

L. Hnatyshyn,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation,

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv

CURRENT TRENDS IN LOGISTICS DEVELOPMENT UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджено сучасні тенденції розвитку логістичної діяльності під впливом цифрових трансформацій. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності поняття "цифрова трансформація" та визначено її роль у підвищенні ефективності логістичних систем. Проаналізовано вплив ключових цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, машинного навчання, Інтернету речей, великих даних, хмарних сервісів та цифрових двійників на оптимізацію логістичних процесів. Встановлено, що їх впровадження сприяє підвищенню прозорості, гнучкості та адаптивності логістичних процесів, оптимізації витрат і покращенню якості обслуговування клієнтів. Розглянуто динаміку позицій України у глобальному рейтингу індексу ефективності логістики та визначено основні проблеми і стримуючі фактори розвитку галузі. Обґрунтовано перспективні напрями розвитку логістики в умовах цифровізації та інтеграції у міжнародні ланцюги постачання.

This article examines current trends in the development of logistics under the influence of digital transformations in a dynamic business environment. It is argued that the study of current trends in logistics development under the influence of digital transformations is of particular relevance, as it allows for identifying key directions for the modernization of logistics systems, determining effective management tools, and forming the theoretical and methodological foundations for improving the efficiency of enterprises' logistics activities.

Scientific approaches to defining the essence of the concept of "digital transformation" are summarized, and it is defined as a comprehensive process of integrating digital technologies into all spheres of enterprise activity, accompanied by changes in business models, management approaches, and interaction with stakeholders.

The impact of key digital technologies including the Internet of Things, artificial intelligence, big data, cloud services, blockchain technologies, and digital platforms on the development of logistics has been analyzed. It has been established that their implementation contributes to increased transparency, flexibility, and adaptability of logistics processes, cost optimization, and improved customer service quality.

An analysis of Ukraine's position in the World Bank's Logistics Performance Index (LPI) global ranking was conducted, and the main challenges to the sector's development were identified, including insufficient infrastructure development, complex customs procedures, limited integration of digital technologies, and the impact of military operations. At the same time, it was found that the relatively high level of on-time delivery and the gradual implementation of digital solutions create the conditions for improving the efficiency of logistics operations.

This paper identifies promising areas for the development of logistics in Ukraine, including the acceleration of digital transformation, the development of digital infrastructure, the enhancement of staff digital competencies, the adoption of innovative technologies, and the harmonization of logistics standards with European ones. It has been demonstrated that digital transformation is a key driver for enhancing the competitiveness of logistics systems, their integration into global supply chains, and ensuring sustainable economic development.

Ключові слова: логістична діяльність, логістичні процеси, цифрова трансформація, цифрові технології, інновації, цифровізація.

Key words: logistics operations, logistics processes, digital transformation, digital technologies, innovation, digitization.

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

У сучасних умовах розвитку світової економіки логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємств та конкурентоспроможності національних економік. Глобалізація ринків, зростання динамічності попиту, ускладнення ланцюгів постачання та підвищення вимог до швидкості й якості обслуговування зумовлюють необхідність трансформації традиційних логістичних підходів.

Одним із визначальних чинників таких змін є цифрова трансформація, яка охоплює впровадження інноваційних технологій, використання яких дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, оптимізувати маршрути, покращити управління запасами та забезпечити більш точне прогнозування попиту. Розвиток концепції Smart Logistics та цифрових платформ сприяє інтеграції всіх учасників ланцюгів постачання, підвищенню їх гнучкості та стійкості до зовнішніх викликів. Водночас цифровізація логістики супроводжується новими ризиками, зокрема кіберзагрозами, високою вартістю впровадження технологій та необхідністю адаптації бізнес-процесів до нових умов.

Крім того, сучасні кризові явища, порушення глобальних ланцюгів постачання, геополітична нестабільність та економічні виклики, посилюють потребу у формуванні стійких, адаптивних і технологічно орієнтованих логістичних систем, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже дослідження сучасних тенденцій розвитку логістики під впливом цифрових трансформацій набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє виявити ключові напрями модернізації логістичних систем, визначити ефективні інструменти управління та сформулювати теоретико-методичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифрової трансформації економіки загалом та логістики зокрема є одним із провідних напрямів сучасних наукових досліджень. Аналіз публікацій свідчить про значну увагу науковців до визначення сутності цифрової трансформації та її впливу на діяльність логістичних підприємств.

Теоретичні та концептуальні засади цифровізації розкрито у працях О. В. Птащенко, О. М. Шершенюк, І. В. Кізілова, Ю. П. Вор-

жакової, О. І. Хлебінської, Ю. О. Нікітіна, О. І. Кульчицького, І. А. Чікова та І. В. Якушко, де цифрова трансформація розглядається як системний процес, що змінює бізнес-моделі, управління та інноваційну активність підприємств. Розвиток понятійно-категоріального апарату та вплив цифровізації на соціально-економічні процеси досліджують І. В. Струтинська, В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, В. В. Наместнік, В. Круглов і М. В. Засуха.

Практичні аспекти цифровізації логістики та вплив сучасних технологій на ефективність ланцюгів постачання висвітлено у роботах Н. Канцедаль, О. Леги, Є. Морозова, І. Зрибнєвої, Г. Ціх, В. Суховерши, І. М. Суворової та С. Д. Глушенка.

Водночас більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах цифрової трансформації або логістики. З огляду на динамічність цифровізації, питання сучасних тенденцій розвитку логістики під її впливом потребує подальшого комплексного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні сучасних тенденцій розвитку логістики під впливом цифрових трансформацій, визначенні поняття "цифрова трансформація", аналізі позицій України у глобальному рейтингу індексу ефективності логістики (LPI), а також в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності логістики в умовах цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасній науковій літературі поняття "цифрова трансформація" трактується багатогранно та не однозначно, що зумовлено складністю явища. Аналіз існуючих підходів дозволяє виділити декілька ключових напрямів його інтерпретації. Найбільш поширеним є технологічний підхід, відповідно до якого цифрова трансформація розглядається як процес впровадження новітніх цифрових технологій в діяльність підприємств з метою підвищення ефективності та оптимізації бізнес-процесів. Зокрема, цифрова трансформація визначається як впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності діяльності та створення нових можливостей розвитку [1] або як інтеграцію цифрових технологій у продукти, процеси та стратегії підприємства [2].

Інший напрям представлений системно-управлінським підходом, у межах якого цифрова трансформація розглядається як комплексні

зміни в управлінні та функціонуванні бізнесу. Так, Птащенко О. В., Шершенюк О. М. та Кізілов І. В. наголошують, що вона охоплює широкий спектр технологічних змін, які кардинально змінюють способи ведення бізнесу та взаємодії з клієнтами [3]. Воржакова Ю. П. і Хлебінська О. І. акцентують увагу на переході до нового рівня ведення бізнесу зі зміною моделей управління та бізнес-процесів [4]. У цьому ж контексті Нікітін Ю. О. та Кульчицький О. І. підкреслюють стратегічний характер цифрової трансформації, пов'язаний із партнерською взаємодією стейкхолдерів і розвитком цифрових сервісів [5].

Вагоме місце займає організаційно-інноваційний підхід, відповідно до якого цифрова трансформація розглядається як інструмент інноваційного розвитку підприємств. Чіков І. А. визначає її як діяльність, що базується на використанні результатів наукових досліджень і передових технологій з метою підвищення продуктивності [6]. Якушко І. В. трактує її як процес зміни моделі функціонування системи та її елементів під впливом інформаційно-комунікаційних технологій [7].

Інші науковці акцентують увагу на соціально-поведінкових та клієнтоорієнтованих аспектах цифрової трансформації. Зокрема, Струтинська І. В. підкреслює зміну споживчої поведінки та орієнтацію на користувача через впровадження нових цифрових інструментів взаємодії [8]. Куйбіда В. С., Карпенко О. В. та Наместнік В. В. розглядають цифрову трансформацію як процес, що впливає не лише на бізнес, а й на мислення людини та суспільні відносини [9]. Подібну позицію займає Круглов В. В., який акцентує увагу на глибоких організаційних і суспільних змінах [10]. Водночас практико-орієнтований підхід, представлений, у роботі Засухи М. В., зосереджується на переході від традиційних (паперових, аналогових) процесів до електронних систем, цифрового документообігу та онлайн-комунікацій [11].

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що цифрова трансформація є комплексним багаторівневим процесом, який включає технологічні, організаційні, управлінські та соціальні зміни, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та формування нових моделей розвитку підприємств і економічних систем у цілому. На основі проведеного аналізу пропонуємо розглядати цифрову трансформацію як, цілеспрямований комплексний процес якісних змін в діяльності підприємства або економічної сис-

теми, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси, трансформацію моделей управління, взаємодії зі стейкхолдерами та створення нових ціннісних пропозицій з метою підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності.

Розвиток логістики в сучасних умовах безпосередньо пов'язаний із активним впровадженням цифрових технологій, які стають визначальним чинником підвищення ефективності логістичної діяльності. Використання інноваційних цифрових рішень у логістиці сприяє оптимізації логістичних процесів, підвищенню швидкості та якості обслуговування, а також зниженню операційних витрат завдяки інтеграції передових технологій у логістичні системи.

Цифрова трансформація виступає ключовим поштовхом для розвитку логістики, забезпечуючи модернізацію ланцюгів постачання, підвищення їх прозорості, гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. В результаті формуються нові можливості для глобальної інтеграції бізнесу, посилюється координація між учасниками логістичних процесів та створюються передумови для розвитку сталих та ефективних логістичних систем.

Сучасний розвиток логістики відбувається під впливом активного впровадження цифрових технологій, які суттєво трансформують традиційні підходи до управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Цифровізація логістичних процесів сприяє підвищенню їх прозорості, гнучкості та ефективності, формуючи нові можливості для оптимізації діяльності підприємств і розвитку ланцюгів постачання.

Однією з ключових технологій є Інтернет речей (IoT), який забезпечує моніторинг вантажів, транспортних засобів і складських запасів у режимі реального часу. Використання сенсорів GPS, температури та вологості дозволяє відстежувати не лише місцеперебування, але й умови транспортування, що є особливо важливим для чутливих товарів. Це підвищує рівень безпеки вантажів, знижує ризики їх псування та сприяє своєчасному реагуванню на відхилення в логістичних процесах [12]. Крім того, IoT дозволяє автоматизувати збір даних щодо споживання ресурсів, що забезпечує їх раціональне використання та зменшення негативного впливу на довкілля.

Важливе значення для розвитку логістики мають технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), які застосовуються для прогнозування попиту, оптимізації мар-

шрутів доставки, управління запасами та автоматизації прийняття управлінських рішень [13]. Використання відповідних алгоритмів, зокрема регресійних моделей, нейронних мереж, методів кластеризації та дерев рішень, дозволяє значно підвищити точність прогнозування та ефективність логістичних операцій. Додатково розвиток автономного транспорту та використання дронів відкривають нові можливості для організації доставки, особливо в умовах обмеженої доступності територій, зменшуючи витрати та скорочуючи час виконання замовлень.

Технології великих даних (Big Data) забезпечують обробку значних обсягів інформації та дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз даних про транспортні потоки, погодні умови, попит і поведінку клієнтів сприяє оптимізації маршрутів, управлінню запасами та підвищенню якості логістичного сервісу. Крім того, використання Big Data дозволяє виявляти слабкі місця в діяльності підприємства та прогнозувати можливі ризики, що формує додаткові конкурентні переваги [14].

Технологія блокчейн (Blockchain) забезпечує прозорість, надійність і незмінність даних у ланцюгах постачання. Завдяки використанню розподілених реєстрів стає можливим відстеження руху товарів на всіх етапах їх переміщення, а також автоматизація документообігу через застосування смарт-контрактів, що знижує ризики шахрайства та підвищує довіру між учасниками ринку. В умовах цифровізації важливу роль відіграють хмарні технології (Cloud Computing), які забезпечують доступ до логістичних систем і даних у режимі реального часу. Використання хмарних сервісів дозволяє підприємствам зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру, забезпечити масштабованість ресурсів і підвищити ефективність управління логістичними процесами. Крім того, хмарні технології сприяють інтеграції всіх учасників ланцюгів постачання в єдине інформаційне середовище [15, 16].

Значний вплив на підвищення ефективності логістики мають технології автоматизації та роботизації, що включають використання роботизованих складів, автоматизованих систем сортування, безпілотних транспортних засобів і дронів. Їх застосування дозволяє підвищити швидкість і точність виконання логістичних операцій, мінімізувати людський фактор і знизити операційні витрати. Важливим елементом цифрової трансформації логістики є використання спеціалізованих інформаційних систем

управління, таких як TMS, WMS та ERP. Зокрема, системи управління складом (WMS) забезпечують оптимізацію процесів від приймання товарів до їх відвантаження, скорочуючи часові витрати на 15—20% та підвищуючи ефективність використання ресурсів [15]. Такі системи дозволяють автоматизувати облік запасів, планування розміщення товарів, контроль виконання операцій та моніторинг діяльності персоналу.

Окремої уваги варто приділити технології цифрових двійників (Digital Twins), яка передбачає створення віртуальних моделей логістичних систем для їх аналізу та оптимізації. Використання цифрових двійників дозволяє моделювати різні сценарії розвитку подій, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати гнучкість логістичних процесів. Крім того, цифрові двійники сприяють персоналізації логістичних послуг шляхом аналізу поведінки клієнтів і прогнозування їх потреб [17]. Впровадження таких сучасних цифрових технологій у логістику забезпечує комплексну трансформацію логістичних систем, сприяє підвищенню їх ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності, а також формує передумови для розвитку інтегрованих і стійких ланцюгів постачання в умовах цифрової економіки.

Сучасні тенденції розвитку логістики в умовах цифрової трансформації характеризуються активним впровадженням інноваційних рішень та нових моделей організації діяльності. Зокрема, важливим напрямом є розвиток цифрових платформ, які сприяють розширенню меж діяльності підприємств, інтеграції учасників ринку та підвищенню швидкості доставки вантажів.

Водночас спостерігається впровадження цифрових інструментів на всіх етапах міжнародної логістики, включаючи використання безпілотних дронів, роботизованої техніки та інших автоматизованих систем, що забезпечує підвищення ефективності, точності та оперативності логістичних процесів.

Актуальною тенденцією є також поширення практики спільного використання складських потужностей і транспортних засобів різними учасниками ринку логістичних послуг. Такий підхід сприяє більш раціональному використанню ресурсів, зниженню витрат та підвищенню ефективності функціонування як окремих підприємств, так і логістичного ринку в цілому.

За даними Світового банку, у рейтингу ефективності логістики LPI (Logistics Performance

Таблиця 1. Місце України в світовому рейтингу індексу ефективності логістики LPI за 2010—2023 рр.

Показник рейтингу	Рік					
	2010	2012	2014	2016	2018	2023
Місце в рейтингу	102	66	61	80	66	79
Загальний показник LPI	2,57	2,85	2,98	2,74	2,83	2,70
Митниця	2,02	2,41	2,69	2,30	2,49	2,40
Інфраструктура	2,44	2,69	2,65	2,49	2,22	2,40
Доставка	2,79	2,72	2,95	2,59	2,83	2,80
Відстеження	2,49	3,15	3,20	2,96	3,11	2,60
Своєчасність	3,06	3,31	3,51	3,51	3,42	3,10

Сформовано на основі [18].

Index) Україна в 2023 році посіла 79 місце в світовому рейтингу, покращивши свої позиції порівняно з 2016 роком, коли вона займала 80 місце, але погіршивши у порівнянні з 2018 роком (табл. 1).

У 2023 році Україна займала 79 місце серед 139 країн у глобальному рейтингу індексу ефективності логістики (LPI). При цьому найкращі позиції Україна займає за показником своєчасності доставки, що свідчить про відносно ефективне виконання логістичних операцій у часовому вимірі. Водночас найслабшими компонентами залишаються митні процедури, якість інфраструктури та рівень розвитку логістичних послуг.

Загалом Україна належить до групи країн із середнім рівнем розвитку логістики. Лідером рейтингу у 2023 році став Сінгапур, тоді як серед країн Європейського Союзу Німеччина та Нідерланди стабільно входять до першої десятки світового рейтингу. Водночас сусідні країни, зокрема Польща, мають значно кращі позиції (26 місце у 2023 р.), що свідчить про наявність суттєвого розриву між Україною та країнами з розвиненими логістичними системами.

Аналіз динаміки індексу ефективності логістики засвідчує, що Україна характеризується нестійкими позиціями у глобальному рейтингу, поряд з певними покращеннями в окремі періоди спостерігається загальна тенденція до збереження позицій поза групою лідерів. Основними стримуючими факторами виступають недостатній рівень розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, складність та тривалість митних процедур, обмежений рівень інтеграції сучасних цифрових технологій, а також вплив воєнних дій на функціонування логістичних систем.

Водночас відносно високі показники своєчасності доставки та поступове впровадження цифрових рішень створюють передумови для

підвищення конкурентоспроможності логістичної системи України в умовах цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Перспективи розвитку логістичної діяльності в Україні значною мірою визначаються темпами та глибиною впровадження цифрових технологій у всі ланки логістичних систем. Незважаючи на наявні структурні проблеми, зокрема недостатній рівень розвитку інфраструктури, складність митних процедур та вплив воєнних дій, цифрова трансформація відкриває нові можливості для модернізації галузі.

Впровадження таких технологій, як штучний інтелект, інтернет речей, великі дані, хмарні сервіси та цифрові платформи, сприяє підвищенню прозорості, керованості та ефективності логістичних процесів, забезпечує оптимізацію витрат і покращення якості обслуговування. Особливого значення набуває цифрова інтеграція учасників ланцюгів постачання, що дозволяє формувати гнучкі, адаптивні та стійкі логістичні системи.

Водночас для повноцінної реалізації потенціалу цифрових технологій необхідним є розвиток цифрових компетентностей серед усіх учасників логістичного процесу від управлінського персоналу до ІТ-фахівців. Це сприятиме не лише підвищенню ефективності функціонування підприємств, а й забезпеченню їхньої довгострокової конкурентоспроможності. Оволодіння сучасними цифровими інструментами дозволяє оперативно адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно реагувати на виклики ринку. У цьому контексті важливого значення набуває безперервне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Разом з тим цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, серед яких високі витрати на впровадження технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів, ризики кібербезпеки та складність інтеграції новітніх рішень у застарілі інформаційні системи. У відповідь на ці виклики особливу роль відіграють інноваційні інструменти, зокрема цифрові двійники, які забезпечують можливість моделювання, аналізу та оптимізації логістичних процесів у реальному часі.

В умовах євроінтеграційних процесів та відновлення економіки України важливими напрямками розвитку є гармонізація логістичних стандартів із європейськими вимогами, розбу-

дова цифрової інфраструктури та активне впровадження інновацій у транспортно-логістичну сферу. Це сприятиме підвищенню позицій України у глобальних рейтингах, зокрема індексі ефективності логістики, та посиленню її ролі як транзитної держави.

Отже, цифрова трансформація виступає ключовим чинником розвитку логістики в Україні, формуючи передумови для підвищення її конкурентоспроможності, інтеграції у міжнародні ланцюги постачання та забезпечення сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Бізнес Брокер Денис Демчина. Цифрова трансформація в Україні: Тенденції та виклики. URL: <https://business-broker.com.ua> (дата звернення: 13.03.2026).
2. Mary K. Pratt, Jason Sparapani, (2021) Digital transformation. URL: [https://searchcio.techtarget.com/definition/digital\\$transformation?_ga=2.173960\\$227.1880214391](https://searchcio.techtarget.com/definition/digital$transformation?_ga=2.173960$227.1880214391) (Accessed 13 March 2026).
3. Птащенко О. В., Шершенюк О. М., Кізілов І. В. Вплив цифрової трансформації на інноваційну активність логістичних підприємств. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 3 (2). URL: https://www.researchgate.net/publication/386349949_VPLIV_CIFROVOI_TRANSFORMACII NA INNOVACIJNU AKTIVNIST LOGISTICNIH PIDPRIEMSTV (дата звернення: 03.03.2026).
4. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. Економіка та держава. 2021. № 9. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2021/19.pdf (дата звернення: 17.03.2026).
5. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Т. 3. № 4. URL: [https://journals.index-copernicus.com/api/file/viewBy\\$FileId/907558.pdf](https://journals.index-copernicus.com/api/file/viewBy$FileId/907558.pdf) (дата звернення: 17.03.2026).
6. Чіков І. А. Цифрова трансформація економіки: сутність, проблеми, особливості. Підприємництво та інновації. 2022. Випуск 25. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/549/535> (дата звернення: 13.03.2026).
7. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4(28). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608> (дата звернення: 13.03.2026).

8. Струтинська І. В. Дефініції поняття "цифрова трансформація". Науково-практичний журнал "Причорноморські економічні студії". Одеса. 2019. Вип. 48 (2). URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf (дата звернення: 05.03.2026).

9. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместник В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник НАДУ при Президентові України (Серія "Державне управління"), Київ. 2018. Вип. 1. — С. 5—10. — URL: [http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478\\$cfe8\\$4d31\\$971b\\$d5116efff458.pdf](http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478$cfe8$4d31$971b$d5116efff458.pdf) (дата звернення: 13.03.2026).

10. Круглов В. Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. Науковий вісник: Державне управління. 2021. № 1 (7). — С. 140—161 — URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=nauvisdu_2021_1_10 дата звернення: 10.03.2026).

11. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-04> (дата звернення: 13.03.2026).

12. Канцедал Н., Лега О., Морозов Є. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. Економічний простір. 2025. № 199. — С. 45—51. — URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/199-45-51-kanczedal.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).

13. Цифрові рішення в логістиці: блокчейн та штучний інтелект URL: <https://dragonlogistics.com.ua/en/digital-solutions-in-logistics-blockchain-and-ai/> (дата звернення: 03.10.2024).

14. Зрибнева І. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. Економіка та суспільство. 2024. № 60. — С. 74—82. — URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60> (дата звернення: 10.03.2026).

15. Ціх Г., Суховерша В. Логістика в контексті цифрової трансформації. Галицький економічний вісник. 2024. № 6 (91). — С. 44. — URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/91/1374.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).

16. Фредді Пірс. (2020). Хмарні обчислення в ланцюжку поставок. URL: <https://supply-chaindigital.com/supply-chain-2/cloud-computing-supply-chain>, (дата звернення: 06.02.2026).

17. Суворова І.М., Глущенко С.Д. Трансформація логістики під впливом цифровізації Причорноморські економічні студії. 2025. Випуск 92 — С. 163—168 — URL: https://bses.in.ua/journals/2025/92_2025/26.pdf, (дата звернення: 06.03.2026).

18. Глобальний індекс ефективності логістики. <https://lpi.worldbank.org/international/global> (дата звернення: 04.02.2026).

References:

1. Business Broker Dnis Demchina (2026), "Digital Transformation in Ukraine: Trends and Challenges", [Online], available at: <https://business-broker.com.ua> (Accessed 13 March 2026).

2. Pratt, M. K. and Sparapani, J. (2021), "Digital transformation", available at: [https://searchcio.techtarget.com/definition/digital\\$transformation?_ga=2.173960\\$227.1880214391](https://searchcio.techtarget.com/definition/digital$transformation?_ga=2.173960$227.1880214391) (Accessed 13 March 2026).

3. Ptashchenko, O. V., Shershenyuk, O. M. and Kizilov, I. V. (2024), "The Impact of Digital Transformation on the Innovative Activity of Logistics Companies", Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen, [Online], vol. 3 (2), available at: https://www.researchgate.net/publication/386349949_VPLIV_CIFROVOI_TRANSFORMACIINA_INNOVACIJNU_AKTIVNIST_LOGISTICNIH_PIDPRIEMSTV (Accessed 03 March 2026).

4. Vorzhakova, Y. P. and Khlibinska, O. I. (2021), "The Essence of Digital Transformation from the Perspectives of Entrepreneurs and Scholars", Ekonomika ta derzhava, [Online], vol. 9, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2021/19.pdf (Accessed 17 March 2026).

5. Nikitin, Y. O. and Kulchitsky, O. I. (2019), "The digital paradigm as the basis for definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation", Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii, [Online], vol. 3, no. 4. available at: [https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy\\$FileId/907558.pdf](https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy$FileId/907558.pdf) (Accessed 17 March 2026).

6. Chikov, I.A. (2022), "Digital Transformation of the Economy: Essence, Challenges, and Characteristics", Pidpryemnytstvo ta innovatsii, [Online], vol. 25, available at: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/549/535> (Accessed 13 March 2026).

7. Yakushko, I. (2021), "The Essence and Characteristics of Digital Transformation", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, [Online], vol. 4 (28), available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608> (Accessed 13 March 2026).

8. Strutynska, I. V. (2019), "Definitions of the term "digital transformation", Naukovo-praktychnyi zhurnal "Prychornomorski ekonomichni studii", [Online], vol. 48 (2), available at: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf (Accessed 05 March 2026).

9 Kuibida, V. S., Karpenko, O. V. and Namestnik, V. V. (2018), "Digital Governance in Ukraine: Basic Definitions of the Conceptual and Categorical Framework", Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy (Seriiia "Derzhavne upravlinnia"), vol. 1, pp. 5-10, available at: [http://academy.gov.ua/infopol/pages/dop/2/files/974f8478\\$cfe8\\$4d31\\$-971b\\$d5116eff458.pdf](http://academy.gov.ua/infopol/pages/dop/2/files/974f8478$cfe8$4d31$-971b$d5116eff458.pdf) (Accessed 13 March 2026).

10 Kruhlov, V. (2021), "Government Policy on Labor Market Transformation: Challenges of the Digital Age.", Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia, vol. 1 (7), pp. 140—161, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN-&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=-1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_-S21P03=FILA=&2_-S21STR=nauvisdu_-2021_1_10 (Accessed 10 March 2026).

11. Zasukha, M. V. (2024), "The essence of digital transformation of public administration", Problemy suchasnykh transformatsij. Seriiia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia, [Online], vol. 12, available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-04> (Accessed 13 March 2026).

12 Kantsedal, N., Leha, O. and Morozov, Ye. (2025), "Digitalization of Logistics: New Technologies for Improved Management and Optimization", Ekonomichniy prostir, vol. 199, pp. 45—51, available at: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/199-45-51-kanczedal.pdf> (Accessed 10 February 2026).

13. Dragon Logistics (2026), "Digital Solutions in Logistics: Blockchain and Artificial Intelligence", [Online], available at: <https://dragonlogistics.com.ua/en/digital-solutions-in-logistics-blockchain-and-ai/> (Accessed 13 March 2026).

14. Zrybnieva, I. (2024), "An analysis of the latest technologies, methods, and approaches in logistics, and their impact on supply chain optimization and productivity improvement", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 60, pp. 74—82, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60> (Accessed 10 March 2026).

15. Tsikh, H. and Sukhoversha, V. (2024), "Logistics in the Context of Digital Transformation", Halytskyi ekonomichniy visnyk, vol. 6 (91), pp. 44, available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/91/1374.pdf> (Accessed 10 March 2026).

16. Pirs, F. (2020), "Cloud Computing in the Supply Chain", [Online], available at: <https://supplychaindigital.com/supply-chain-2/cloud-computing-supply-chain> (Accessed 10 February 2026). (Accessed 06 February 2026).

17. Suvorova, I.M. and Hlushchenko, S.D. (2025), "The Transformation of Logistics Driven by Digitalization", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 92, pp. 163—168, available at: https://bses.in.ua/journals/2025/92_2025/26.pdf (Accessed 06 March 2026).

18 World Bank (2026), "Global Logistics Performance Index", [Online], available at: <https://lpi.worldbank.org/international/global> (Accessed 04 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 01.04.26

Прорецензовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



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 339.9:004:338.46

V. Karp,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Business, Educational
and Scientific Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-8517>

N. Reznikova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations,
Educational and Scientific Institute of International Relations,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>

L. Shvorak,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of World Economy and International Economic
Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1728-601X>

D. Podolchuk,
PhD in International Economic Relations, Assistant Lecturer of the Department of World
Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute
of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5239-4987>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.85

INDUSTRIES OF THE FUTURE AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL BUSINESS AND GLOBAL VALUE CHAINS

В. С. Карп,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу,
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Н. В. Резнікова,
д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин,
ІНІ інститут міжнародних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Л. О. Шворак,
к.е.н., доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин,
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Д. В. Подольчук,
доктор філософії зі спеціальності "Міжнародні економічні відносини", асистент кафедри світового господарства
і міжнародних економічних відносин, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ГАЛУЗІ МАЙБУТНЬОГО ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ І ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ

The purpose of the article is to provide a theoretical justification of future industries as a key factor in the transformation of international business and global value chains under the conditions of technological restructuring of the global economy, with particular emphasis on the role of Asia as a space for the testing and scaling of new business models. The study demonstrates that future industries are reshaping the global economy by shifting the sources of competitive advantage from traditional production factors toward data, intellectual capital, and technological infrastructure. The development of artificial intelligence, semiconductors, robotics, biopharmaceuticals, electrification, and digital infrastructure is shown to transform not only sectoral dynamics but also the fundamental logic of economic organization.

It is argued that international business is evolving from linear models toward platform-based and ecosystem-driven structures that integrate production, analytics, and services. In this context, firms increasingly act as coordinators of economic activity,

controlling access to data, technologies, and markets. The ability to integrate technologies and manage information flows becomes a central determinant of competitiveness. The paper highlights the transformation of global value chains into complex, multi-layered systems characterized by the growing importance of intangible assets. Value creation increasingly shifts toward research and development, software, and data management, reinforcing structural asymmetries in the global economy and concentrating control in technologically advanced actors.

Sectoral analysis reveals that artificial intelligence enables algorithmic coordination and data-driven business models, while the semiconductor industry forms the technological backbone of the digital economy and becomes a focal point of geoeconomic competition. Robotics contributes to production reconfiguration and regionalization, biopharmaceuticals foster network-based innovation systems, electrification creates cross-sectoral value chains, and digital infrastructure defines the conditions for global economic integration.

Special attention is given to Asia as a leading region in the rapid experimentation and scaling of new business models. The combination of large domestic markets, advanced digitalization, and proactive industrial policies supports the emergence of innovation ecosystems that significantly influence global value chain transformation. The study concludes that future industries act as a systemic driver of changes in international business and global value chains, shaping a new architecture of the global economy in which data, digital platforms, and technological infrastructure play a decisive role.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі галузей майбутнього як чинника трансформації міжнародного бізнесу та глобальних ланцюгів вартості в умовах технологічної перебудови світової економіки з урахуванням зростаючої ролі Азії як простору апробації нових бізнес-моделей. Обґрунтовано, що галузі майбутнього формують нову конфігурацію світового господарства, у межах якої відбувається зміщення джерел конкурентних переваг від традиційних факторів виробництва до інтелектуальних ресурсів, даних та інфраструктури їх обробки. Показано, що розвиток штучного інтелекту, напівпровідникової індустрії, робототехніки, біофармацевтики, електрифікації та цифрової інфраструктури зумовлює не лише появу нових ринків, але й зміну логіки організації економічної діяльності.

Доведено, що трансформація міжнародного бізнесу відбувається у напрямі переходу від лінійних до платформних та екосистемних бізнес-моделей, що забезпечують інтеграцію виробничих, аналітичних і сервісних функцій. У таких умовах компанії виконують роль координаторів економічної взаємодії, встановлюючи правила доступу до ринків, технологій і даних. Визначено, що ключовим джерелом конкурентоспроможності стає здатність до інтеграції технологій, управління інформаційними потоками та контролю над інфраструктурними ресурсами. У роботі показано, що глобальні ланцюги вартості зазнають якісної трансформації, набуваючи рис інтегрованих багаторівневих систем. Центр створення вартості переміщується у сфери досліджень, розробок, програмного забезпечення та управління даними, що супроводжується зростанням ролі нематеріальних активів. Обґрунтовано, що така трансформація поглиблює структурні асиметрії у світовій економіці, оскільки контроль над ключовими технологічними вузлами концентрується у обмеженого кола компаній і країн.

Розкрито галузеву специфіку трансформаційних процесів. У сфері штучного інтелекту формуються моделі, засновані на обробці великих масивів даних та алгоритмічній координації. Напівпровідникова індустрія визначає технологічну основу цифрової економіки і виступає об'єктом геоекономічного суперництва. Робототехніка змінює просторову логіку виробництва, сприяючи регіоналізації та автоматизації. Біофармацевтика формує мережеві моделі інноваційної діяльності, засновані на взаємодії дослідницьких структур. Електрифікація економіки створює міжгалузеві ланцюги вартості та нові ресурсні залежності. Цифрова інфраструктура визначає умови інтеграції учасників у глобальну економіку.

Особливу увагу приділено ролі Азії як регіону, у якому відбувається прискорена апробація та масштабування нових бізнес-моделей. Показано, що поєднання великих ринків, цифровізації та індустріальної політики забезпечує формування інноваційних екосистем, які впливають на трансформацію глобальних ланцюгів вартості. Обґрунтовано, що азійські економіки виступають не лише виробничими центрами, але й генераторами організаційних і технологічних інновацій. Зроблено висновок, що галузі майбутнього виступають системним чинником реорганізації міжнародного бізнесу і глобальних ланцюгів вартості, формуючи нову архітектуру світового господарства, у межах якої визначальними стають інтелектуальні ресурси, цифрові платформи та інфраструктура обробки даних.

Key words: international markets, international business, international commerce, e-commerce, fragmentation, conjuncture, industries of the future, services, regulation, competition, marketing, business model, digital economy, digital technologies, infrastructure, value chains, ecosystem, AI, FDI, semiconductors, robotics, biomedical industry, biopharmaceuticals, BigPharma, robotics, R&D, Asia.

Ключові слова: міжнародні ринки, міжнародний бізнес, міжнародна комерція, електронна комерція, фрагментація, кон'юнктура, галузі майбутнього, послуги, регулювання, конкуренція, маркетинг, бізнес-модель, цифрова економіка, цифрові технології, інфраструктура, ланцюги вартості, екосистема, ШІ, ПІІ, напівпровідники, робототехніка, біомедична індустрія, біофармацевтика, бігфарма, робототехніка, R&D, Азія.

PROBLEM STATEMENT

The industries of the future are a systemic factor in the reorganization of the world economy, within which not only the structures of production and trade are changing, but also the very principles of economic interaction. They determine the

formation of a new architecture of international business, in which technological ecosystems, digital platforms, and data processing infrastructure play a key role. The transformation of international business and global value chains under the influence of the industries of the future reflects the

transition to an economy in which the ability to integrate technologies, manage information flows, and control infrastructure resources is of crucial importance, which forms new conditions for development and a new configuration of the global economic system. Asia is becoming a key centre of transformation of the world economy [1]. The Asian region already accounts for about 60% of global economic growth, and its share of world exports has increased from 33% in 2010 to 55% in 2023. This means Asian companies are increasingly acting as laboratories for new business models. They are faster at integrating digital technologies, responding to changes in demand, and experimenting with new market-organizing formats. Therefore, many of the innovative business models spreading around the world today first appeared in Asia. This means that it is advisable to analyse the industries of the future considering their testing in the Asian economic space, where new technologies and business models are not only being formed, but also undergoing a stage of accelerated scaling. New business models arise in the context of the transition to the so-called industries of the future. Foreign direct investment flows are increasingly concentrated in sectors that will determine the structure of economic growth in the coming decades. These include artificial intelligence, semiconductors, robotics, biopharmaceuticals, electrification, and digital infrastructure.

The redistribution of investment flows towards these sectors reflects a deeper transformation of the global economy, in which the sources of competitive advantage are shifting from traditional factors of production to technological capabilities of data processing, the development of algorithmic systems, and the creation of intelligent infrastructure. In such conditions, the formation of new business models is not only the result of entrepreneurial innovation but also an institutional response by corporations to a change in the technological paradigm of the global economy.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Deglobalization and geopolitical fragmentation [3], as well as the impact of armed conflicts on integration and polarization trends [4], form the structural context in which companies are forced to rethink production strategies and seek new growth points.

The reorientation towards the industries of the future is based on the concept of smart specialization with strategies to avoid the traps of targeted and design choices [5]. The scale and unevenness of digital transformations, particularly

their risks for open economies, constitute a separate subject of research [6], while the digital economy as a tool of globalization and a driver of changes in the structure of international trade is considered in close connection [7]. Technological specialization as the basis for competitive advantage in the high-tech sector [8] and the transition of the global conjuncture from the "great softening" to the "global chaos" [9] shape the environment in which the industries of the future acquire strategic importance.

Industrial ecosystems and clusters as a factor of sustainable development in the context of global value chains [10], platformization of the digital economy and the transformative potential of digitized ecosystems for international business [11], the transition from industrial to digital ecosystems in international trade [12], as well as innovation as a driver of digital transformation in the context of technoglobalism [13] — all these dimensions are directly related to changes in the architecture of global value chains that are taking place under the influence of the industries of the future. This transformation involves moving from fragmented production chains to integrated value-creation systems, in which the ability to coordinate complex relationships among participants through digital tools plays a key role. As a result, competitiveness is determined not only by the efficiency of individual stages but also by the ability to integrate them into a single technologically coherent structure. The impact of digital transformations on the global business environment is conceptualized in [14], and the practical aspects of reengineering business operations in the digital economy are discussed in [15]. Despite the wide range of available research, a systematic analysis of the industries of the future as an integrated group of technological sectors and their impact on the transformation of international business remains underdeveloped.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the article is to theoretically substantiate the role of industries of the future as a factor in transforming international business and global value chains in the context of technological restructuring of the world economy.

THE PAPER'S MAIN BODY

The industries of the future are shaping a new configuration of international markets, in which the ability of companies to integrate various technological solutions into complex digital ecosystems is decisive. For example, the develop-

ment of artificial intelligence is associated not only with the creation of new algorithms, but also with the formation of data processing infrastructure, cloud computing systems, and machine learning platforms. As a result, companies working in AI are increasingly building business models based on a combination of software, analytical services, and platform solutions that enable the scaling of algorithmic products globally. At the same time, artificial intelligence is changing the very mechanism of value creation, as it transfers part of the management and analytical functions to the plane of algorithmic solutions. This means that competition is developing not only in sales markets but also for access to data, model quality, and computing power, creating a global concentration of intellectual infrastructure. Significantly, much of this is happening in Asian economies, where the combination of vast amounts of user data and rapid commercialization of digital services creates a favourable environment for scaling AI solutions. This allows companies to more quickly integrate algorithmic models into everyday business practices and shape new standards for digital services.

Similar processes are taking place in the semiconductor sector, which is becoming a critically important element of modern global value chains. The semiconductor industry determines the technological capabilities of the development of artificial intelligence, digital platforms, cloud services, and production automation systems. That is why, in this area, there is an increase in investment activity by transnational corporations and state institutions seeking to secure control over key technological resources. This is because the semiconductor industry creates critical "bottlenecks" in global value chains, and control over which is becoming an instrument of geoeconomic influence. As a result, individual segments of this market are gaining strategic importance for ensuring the technological autonomy of states. In this context, Asian countries occupy key positions in global semiconductor production and design, thereby strengthening their role in shaping the technological basis of the world economy. It is the concentration of production and scientific capacities in the region that provides it with the status of one of the decision-making centres in this area. The business models of companies in this sector are increasingly focused on integrating research centres, production facilities, and digital process management platforms.

Robotics and automation of production are also changing the structure of international business. The use of robotic systems and algorithms for controlling production processes enables a significant increase in productivity and a reduction in reliance on

traditional labour. As a result, a new production business model is emerging, in which access to intelligent production management systems becomes a key resource. This contributes to the formation of new global value chains, in which a significant portion of production operations is coordinated through digital platforms. This changes the spatial logic of production organization, reducing the importance of cheap labour as a key factor in location. As a result, the processes of regionalization and the return of production closer to consumer markets are intensifying, which transforms the geography of global value chains. Asia is one of the key regions for the introduction of robotic systems, since high production density and the need to increase efficiency stimulate automation. This contributes to the formation of new production models that combine scale and technological intensity.

The development of global value chains in robotics reflects a profound transformation of the principles of production organization, in which the relationships among location factors, the structure of value creation, and the logic of international cooperation are changing. Automation of production processes significantly reduces the importance of cheap labour as a key factor in offshoring, leading to a shift in the geography of production and a trend towards regionalization. In such conditions, companies are increasingly focusing on locating production facilities in geographically closer regions, where better quality control, faster coordination, and lower transaction costs are ensured. At the same time, value chains in robotics are acquiring a pronounced asymmetric structure, as the bulk of added value is generated in high-tech segments such as research, software development, engineering design, and system integration. This leads to the concentration of key functions in technologically advanced countries, while other segments, in particular the production of individual components or assembly, may remain geographically dispersed. This configuration enhances functional specialization and forms a new hierarchy of countries' participation in global production networks.

A significant feature is the growing role of the initial stages of production, where critical technological solutions are developed that determine the final product's competitiveness. It is in these segments that intellectual capital is concentrated, transforming value chains from material-oriented to knowledge-intensive. As a result, the emphasis shifts from physical production to the management of technologies, data, and innovation processes. Robotization, at the same time, generates contradictory effects for the global organization of production. On the one hand, it stimulates the return of production

processes to countries of origin or their relocation to nearby regions, since the reduction in labour costs offsets the advantages of remote production locations. On the other hand, increasing productivity and technological complexity of products can increase the demand for specialized components and intermediate goods, which supports the inter-country fragmentation of production. As a result, global value chains are not literally shrinking but are taking on a new configuration that combines regionalization and functional complexity.

Geopolitical factors are gaining significant influence, changing the logic of partner selection and production location. The focus on cooperation with countries that are institutionally and politically close promotes the formation of regional production blocks and reduces dependence on distant suppliers. This is combined with the desire to increase supply chain resilience amid growing global uncertainty. The level of infrastructure and institutional environment is also becoming an important factor, since the effective functioning of robotic value chains requires access to digital technologies, interoperability standards, computing resources, and data processing systems. This limits the participation of countries with insufficient technological potential and increases the concentration of production activity in the most developed economies.

The biopharmaceutical sector is demonstrating a distinct trajectory of business model transformation, driven by the combination of biotechnology research, digital analytics, and global clinical research networks. In this field, medical data processing platforms, artificial intelligence systems for analyzing genetic information, and global research networks that unite scientific institutions, pharmaceutical corporations, and medical organizations are increasingly important. As a result, the business models of biopharmaceutical companies are becoming platform-based, combining scientific research, digital analytical services and commercial pharmaceutical products. The high level of scientific uncertainty in this sector determines the spread of network forms of organizing innovation activities, within which value creation occurs through the interaction of numerous participants. This forms a model of distributed innovation, which differs from traditional vertical integration.

The biopharmaceutical sector demonstrates one of the most indicative trajectories of business model transformation within the industries of the future, as it combines knowledge-intensiveness, high level of uncertainty and critical dependence on intellectual resources. Unlike traditional industries, in which value creation was concentrated mainly at the production stages, in biopharmaceuticals key

positions are formed at the early stages of research and development, where the generation of scientific knowledge and the formation of innovative solutions take place. The centre of value creation is shifting to research, algorithms, and data processing. In this context, digitalization plays a system-forming role, as medical data processing platforms and artificial intelligence systems accelerate scientific research, increase diagnostic accuracy, and optimize drug development processes. Thus, biopharmaceuticals are integrated into broader digital ecosystems that combine scientific institutions, pharmaceutical corporations, technology companies, and medical organizations. This confirms the thesis of the transformation of business models toward platformization and ecosystemization, which runs through the entire logic of the study.

A characteristic feature of this industry is a high level of scientific and commercial uncertainty, which shapes a specific risk structure and stimulates the development of network forms of organizing innovative activity. As a result, a model of distributed innovation emerges, in which value is created through the interaction of numerous entities, each performing a separate function in the overall process. This distinguishes biopharmaceuticals from traditional vertically integrated models and, at the same time, reflects the general trend towards fragmentation and simultaneous integration of global value chains.

Analysis of the development of biopharmaceutical strategies in a global dimension shows that the biopharmaceutical sector is transforming into a key element of geoeconomic competition, within which innovation policy, industrial strategy and national security instruments are combined. The biomedical industry is characterized by high science intensity, significant investment costs and an increased level of risk, which necessitates the active role of the state in shaping the conditions for transforming scientific results into commercially successful products. The current stage of biopharmaceutical development is characterized by intensified global competition for technological leadership, encompassing not only research and development but also control over production capacities, intellectual property, supply chains, and access to markets. States consider biopharmaceuticals as a strategic sector along with artificial intelligence and quantum technologies, which is integrated into broader economic security policies. This is reflected in the growth of public investment, the formation of comprehensive industrial programs, and the focus on creating national innovation ecosystems. The key trend is the transition from isolated support policies to an ecosystem approach, within which scientific

research, financing, regulation, production, and commercialization are combined. The intensity of R&D spending is a fundamental factor in the creation of competitive advantage. At the same time, not only is the level of financing of decisive importance, but also its structural organization. Countries with high R&D intensity, in particular South Korea, the USA, and Japan, demonstrate the ability to integrate public and private investments into long-term technological programs closely aligned with industrial policy. The global centre of gravity of biopharmaceutical innovation is gradually shifting towards Asia-Pacific. The region's share of the global portfolio of innovative drugs is growing, and China accounts for about a quarter of the global pipeline of new drugs, indicating the emergence of new centres of technological power that combine large markets, access to data, rapid clinical trial timelines, and government support.

An important feature of the current stage of biopharmaceutical development is its deep integration into global research networks. In this process, Asian countries are increasingly active, serving not only as production sites but also as participants in clinical research, scientific development, and biotechnological innovation. In modern conditions, the spatial redistribution of research and development is of particular importance, and Asia is emerging as one of the key centres of global R&D activity. This is due to a combination of growing investments in scientific infrastructure, large domestic markets, and active government support for innovative sectors. As a result, the region is gradually moving from a production base to a generator of technological solutions, integrating into high-value segments of global value chains. This means that research and development are increasingly localized in growth markets, changing the geography of innovation and strengthening Asia's role in shaping new technological standards. The combination of large markets, access to large medical data sets, and increasing investments in scientific infrastructure creates conditions for strengthening the region's position in this industry's global value chains. As a result, the biopharmaceutical sector is becoming a model of how future industries are transforming international business through a combination of science, technology, and digital tools. It demonstrates that competitiveness in a modern economy is determined not only by production capabilities but also by the ability to integrate scientific knowledge, process data, and coordinate complex networks of interaction. It is these characteristics that make biopharmaceuticals a key element of the new architecture of global value chains.

Global value chains in the biopharmaceutical sector are multi-level and include basic research, preclinical and clinical trials, production, and distribution. At the same time, the largest share of added value is concentrated in scientific research and development, underscoring the importance of intellectual capital and scientific infrastructure. This configuration confirms the shift of the centre of value creation towards intangible assets. An important direction for the development of future industries is the electrification of the economy and the transition to new energy systems. The spread of electric vehicles, the development of energy storage systems, and the growth of smart energy networks are creating new markets where automotive companies, energy companies, and technology platforms interact. In these conditions, business models are increasingly focused on creating integrated energy ecosystems that combine energy production, digital network management systems, and end-user services. Electrification is also changing the structure of resource demand, increasing the importance of critical materials and creating new dependencies in the global economy. This leads to the emergence of new value chains in which suppliers of raw materials and operators of energy infrastructure play a key role. The Asian region plays a leading role in developing these processes, as it is here that significant production capacities for batteries, electric vehicles, and components for energy systems are concentrated. This allows the countries of the region to actively influence the formation of new value chains in electrification.

Digital infrastructure, including cloud computing, data centres, and telecommunications networks, is the foundation for the development of all the above sectors. It is this infrastructure that ensures the functioning of the global digital economy, creating an environment for data exchange, the operation of algorithmic systems, and the functioning of platform ecosystems. In such conditions, digital infrastructure becomes a strategic resource, the control over which determines the possibility of participating in global economic processes. It not only ensures the functioning of markets but also forms the rules of access to data and technologies. As a result, companies that control key elements of digital infrastructure gain strategic competitive advantages in international markets. Asia, in this context, is one of the most dynamic spaces for the development of digital infrastructure, where the rapid deployment of telecommunications networks and digital services lays the foundation for large-scale platform ecosystems. This strengthens the region's role as a testing ground for new formats of the digital economy.

The transition to the industries of the future is also accompanied by a change in international competition. If in the traditional industrial economy the basis of competition was the scale of production and access to natural resources, then in the digital economy, technological competencies, access to data, and the ability to create scalable digital platforms are of decisive importance. In such conditions, business models become a key tool for corporations' strategic adaptation to the new structure of the global economy. The formation of future industries significantly alters the structure of global value chains. If in the traditional industrial economy value chains were built around production operations and physical flows of goods, then in the modern technological economy, intellectual resources, data, research competencies, and digital infrastructure are becoming increasingly important. As a result, the centre of value creation is shifting from production stages to research, development, software, and data management. This is accompanied by an increasing role for intangible assets, which serve as the basis for the creation of added value on a global scale. At the same time, countries and companies specializing in the material stages of production face the risk of becoming entrenched in segments with a lower share of value, which deepens structural asymmetries in the global economy.

These processes are particularly noticeable in the artificial intelligence sector. The value chain in this industry is formed around several key elements: access to large data sets, the development of algorithmic models, computing infrastructure and platforms for distributing digital services. Companies that own data processing infrastructure and cloud platforms gain strategic advantages in global competition, since they control key nodes of value creation. This creates a new type of dependence, where access to data processing infrastructure and platforms becomes a prerequisite for participation in global value chains. The result is the platformization of economic interaction, in which a significant part of operations is coordinated through a limited number of digital ecosystems. In such a system, the production of software products or algorithms becomes only one element of a more complex ecosystem that includes data platforms, information processing centres, and artificial intelligence services. In the semiconductor industry, the transformation of value chains is associated with the deepening of technological specialization and geographical concentration of key production stages. The modern value chain in this industry includes fundamental research, chip design, wafer manufacturing, product testing, and chip integration into various technological systems. Each of these stages

requires an extremely high level of technological investment and specialized knowledge. That is why individual countries and corporations control critical segments of this chain, making the semiconductor industry a central element of modern geoeconomic competition. The fragmentation of this value chain simultaneously makes it vulnerable to external shocks, underscoring the importance of diversification and localization strategies. As a result, a tendency to duplicate critical production capacities across different regions of the world emerges.

In the field of robotics, global value chains are formed around the integration of mechanical systems, electronics, software, and control algorithms. Unlike traditional mechanical engineering, in robotics a significant part of the value is created at the stages of programming, sensor system development, and autonomous control algorithms. This means that the centre of competitive advantage is gradually shifting from the production of hardware components to the development of intelligent control systems for robotic complexes. As a result, companies specializing in software and control algorithms increasingly occupy key positions in this industry's global value chains. This means that added value is concentrated in those segments that provide intelligent control of production processes, while hardware components are gradually losing their dominant role in the revenue structure. In the biopharmaceutical sector, value chains are becoming even more complex and knowledge-intensive. They include basic biomedical research, development of new drugs, clinical trials, production of pharmaceutical products and global distribution systems. A significant part of the value in this industry is formed at the early stages of scientific research and development, which requires close interaction between universities, research centres and pharmaceutical corporations. In modern conditions, these processes are increasingly supported by digital platforms for processing medical data and artificial intelligence systems, which allow significantly accelerating the search for new therapeutic solutions. As a result, value chains in this industry are becoming not only global, but also networked in their structure, which involves the simultaneous participation of many entities at different stages of creating an innovative product. The electrification of the economy and the development of new energy systems also demonstrate a significant transformation of value chains. The production of electric vehicles, battery systems, and intelligent energy networks requires integrating the automotive, chemical, digital technology, and energy industries. In such conditions, value chains become cross-sectoral, uniting companies from different sectors of the economy into

complex technological ecosystems. This leads to the formation of cross-sectoral value chains, in which the boundaries between sectors blur, and value creation occurs at the intersection of different technological directions.

An important feature of the transformation of value chains in the industries of the future is also the growing role of digital infrastructure. Cloud computing, data centres, and global telecommunications networks are becoming the foundation for many modern technological sectors. It is these infrastructure elements that enable the processing of large amounts of information, coordination of international production networks, and integration of various participants within global technological ecosystems. Global value chains are transforming toward greater complexity, integration, and dependence on digital infrastructure. This forms a new logic of economic interaction, within which control over information flows and technological platforms becomes crucial.

CONCLUSIONS

The industries of the future reflect not just the emergence of new high-tech sectors, but a deep structural restructuring of the mechanisms of value creation in the global economy. Their development is accompanied by a systemic shift in the sources of competitive advantages from material factors of production to intellectual resources, data, and infrastructure capabilities for their processing and use. In this context, international business is transforming from a system of cross-border movement of goods and capital into one of managing complex flows of information, technology, and knowledge integrated within digitally coordinated economic structures.

A key feature of this transformation is a change in the logic of business model formation. In the industries of the future, they acquire a platform—and ecosystem-like character, ensuring the simultaneous integration of production, analytical, and service functions. This allows companies to play the role not only of producers but also of coordinators of economic activity, thereby establishing the rules of interaction between market participants. As a result, control over key nodes of value creation is concentrated in those entities that own the technological infrastructure, data, and algorithmic management tools.

The transformation of global value chains is complex and is manifested in their intellectualization, platformization and cross-sectoral integration. The centre of value creation is consistently shifting to research, development, software,

and data management, while the material stages of production are gradually losing their dominant importance. This leads to the growth of the role of intangible assets and to a new distribution of added value, in which companies that can integrate intelligent components into scalable business systems benefit. At the same time, this transformation is accompanied by increasing asymmetries in the global economy. Countries and companies that control critical technologies, data processing infrastructure, and platform solutions can determine the terms of access to markets and resources. In contrast, participants in lower segments of value chains risk becoming entrenched in positions with limited potential for value accumulation. This means that global value chains increasingly reproduce not only economic, but also technological and institutional inequalities.

Digital infrastructure is gaining particular importance, becoming a fundamental element of the modern economy. Control over cloud computing, data centres, and telecommunications networks provides the opportunity not only to integrate economic processes but also to establish standards and rules of interaction. In this sense, infrastructure is not a neutral environment but an active instrument of economic influence that shapes the configuration of global markets. Intersectoral integration, characteristic of the industries of the future, leads to the formation of new value chains that combine elements from different sectors of the economy. This is especially evident in the interactions among energy, transport, information technology, and production, which create complex technological systems with high interdependence. In such conditions, the efficiency of economic activity is determined not by individual industries, but by the ability to integrate them into a single functional structure.

The changing nature of international competition is another systemic consequence of the development of future industries. Competition is increasingly focused on control over technological resources, infrastructure, and standards that determine the rules of the functioning of the global economy. This means that the struggle for markets is transformed into a struggle for the architecture of these markets, and economic dominance is associated with the ability to shape and impose technological and institutional parameters of development. Asia plays a special role in these processes as a space for accelerated testing of new business models and technological solutions. It is in this region that the combination of large-scale domestic markets, high rates of digitalization, and active industrial policy creates conditions for rapid

testing and scaling of innovations. Asian companies are not only adapting existing models but also developing new approaches to business organization by integrating platforms, financial technologies, logistics systems, and digital services into single ecosystems. As a result, Asia is not only a centre of production but also a source of institutional and technological innovations that are transforming global value chains. It is here that models are being developed that combine high-speed scaling with the flexibility to adapt to local conditions, which are subsequently spread to other regions. This means that the further evolution of international business will be largely determined by companies' ability to integrate into the economic forms being formed and tested in the Asian economic space.

Література:

1. Kumra G. The great trade realignment: Asia rising. McKinsey & Company. 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20asia/insights/the%20great%20trade%20realignment%20asia%20rising/the-great-trade-realignment-asia-rising.pdf?shouldIndex=false>
2. Yakovlev S., Davis J. Six breakthrough business models reshaping global growth. McKinsey & Company. 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/six-breakthrough-business-models-reshaping-global-growth>
3. Kim H.M., Li P., Lee Y.R. Observations of deglobalization against globalization and impacts on global business. *International Trade, Politics and Development*. 2020. Vol. 4 (2). Pp. 83—103. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITPD-05-2020-0067>
4. Artemenko Y., Hovorov Y., Maksymova I., Kostiuk V., Zienkin M. The impact of conflict on contemporary global dynamics: integration, globalisation, and polarisation trends. *Multi-disciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe030>
5. Lee K. Smart specialization with short-cycle technologies and implementation strategies to avoid target and design failures. In: Radosevic S. et al. (Eds.), *Advances in the theory and practice of smart specialization*. Academic Press, 2017. Pp. 201—224.
6. Сіденко В.Р. Виклики і ризики цифрової трансформації: світовий та український контексти. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 40—58. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.-2021.05.040>
7. Izmaylov Y., Yegorova I., Maksymova I., Znotina D. Digital economy as an instrument of globalization. *Scientific Journal of Polonia University*. 2018. Vol. 27 (2). Pp. 52—60. DOI: <https://doi.org/10.23856/2706>
8. Отенко І., Птащенко О. Тенденції розвитку високотехнологічної сфери в умовах глобалізації. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 4. С. 65—76. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.-04.065>
9. Reznikova N., Ptashchenko O., Chugayev O., Ivashchenko O. Y-Reality as a Shift From "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of Global Macroeconomic and Crisis Processes Through the Prism of Generational Dialogue and Development Issues. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 6(11). С. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6>
10. Резнікова Н.В., Панченко В.Г., Русак Д.М., Іващенко О.А. Промислові екосистеми в глобальних ланцюжках створення вартості та поставок: кластери, інноваційні та екоіндустріальні парки як чинник сталого розвитку. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2022. № 12 (23). С. 5—16. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-5-16>
11. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Платформізація цифрової економіки чи техноглобалізм цифрових платформ? Трансформаційний потенціал діджиталізованих екосистем для міжнародного бізнесу і торгівлі. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>
12. Резнікова Н.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Від промислових екосистем до екосистем цифрової економіки: нові бізнес-моделі і моделі конкуренції в умовах діджиталізації міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 2(316). С. 332—340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>
13. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму: вплив нових бізнес-моделей на розвиток міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 5—12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>
14. Panchenko V., Oliinyk K. Conceptual approaches to researching the impact of digital transformation processes on the global business environment. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 66—72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.660>

15. Karp V., Krysovaty I., Oliinyk K., Nazarova S., Semenenko Y. Reengineering business operations within the digital economy. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14 (1), Special Issue XLII. Pp. 164-168. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11995558>

References:

1. Kumra, G. (2026), "The great trade realignment: Asia rising", McKinsey & Company, available at: <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20asia/insights/the%20great%20trade%20realignment%20asia%20rising/the-great-trade-realignment-asia-rising.pdf?shouldIndex=false> (Accessed 1 March 2026).

2. Yakovlev, S. and Davis, J. (2026), "Six breakthrough business models reshaping global growth", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/six-breakthrough-business-models-reshaping-global-growth> (Accessed 1 March 2026).

3. Kim, H.M., Li, P. and Lee, Y.R. (2020), "Observations of deglobalization against globalization and impacts on global business", *International Trade, Politics and Development*, vol. 4, no. 2, pp. 83—103. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITPD-05-2020-0067>

4. Artemenko, Y., Hovorov, Y., Maksymova, I., Kostiuk, V. and Zienkin, M. (2024), "The impact of conflict on contemporary global dynamics: integration, globalisation, and polarisation trends", *Multidisciplinary Reviews*, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe030>

5. Lee, K. (2017), "Smart specialization with short-cycle technologies and implementation strategies to avoid target and design failures", *Advances in the theory and practice of smart specialization*, Academic Press, Cambridge, USA, pp. 201—224.

6. Sidenko, V.R. (2021), "Challenges and risks of digital transformation: world and Ukrainian contexts", *Ekonomika Ukrainy*, no. 5, pp. 40—58. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.-2021.05.040>

7. Izmaylov, Y., Yegorova, I., Maksymova, I. and Znotina, D. (2018), "Digital economy as an instrument of globalization", *Scientific Journal of Polonia University*, vol. 27, no. 2, pp. 52—60. DOI: <https://doi.org/10.23856/2706>

8. Otenko, I. and Ptashchenko, O. (2020), "Trends in the development of the high-tech sector under globalization", *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 4, pp. 65—76. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.065>

9. Reznikova, N., Ptashchenko, O., Chugayev, O. and Ivashchenko, O. (2022), "Y-Reality as a Shift From 'Great Moderation' to 'Global Chaos': Assessment of Global Macroeconomic and Crisis Processes Through the Prism of Generational Dialogue and Development Issues", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 6, no. 11, pp. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6>

10. Reznikova, N.V., Panchenko, V.H., Rusak, D.M. and Ivashchenko, O.A. (2022), "Industrial ecosystems in global value and supply chains: clusters, innovation and eco-industrial parks as a factor of sustainable development", *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 12, no. 23, pp. 5—16. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-5-16>

11. Reznikova, N.V., Bulatova, O.V., Shlapak, A.V. and Ivashchenko, O.A. (2023), "Platformization of the digital economy or technoglobalism of digital platforms? The transformational potential of digitalized ecosystems for international business and trade", *Efektivna ekonomika*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.1>

12. Reznikova, N.V., Shlapak, A.V. and Ivashchenko, O.A. (2023), "From industrial ecosystems to digital economy ecosystems: new business models and competition models in the context of digitalization of international trade in goods and services", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 2 (316), pp. 332—340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>

13. Reznikova, N.V., Bulatova, O.V., Shlapak, A.V. and Ivashchenko, O.A. (2023), "Innovations as a driver of digital transformation of the world economy under technoglobalism: the impact of new business models on the development of international trade in goods and services", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 5—12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>

14. Panchenko, V. and Oliinyk, K. (2025), "Conceptual approaches to researching the impact of digital transformation processes on the global business environment", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 66—72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.660>

15. Karp, V., Krysovaty I., Oliinyk, K., Nazarova, S. and Semenenko, Y. (2024), "Reengineering business operations within the digital economy", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 14, no. 1, Special Issue XLII, pp. 164—168. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11995558>

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Процеженовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 657.633:336.226.322:339.543

Т. О. Меліхова,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>

Є. В. Меліхов,

викладач кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9856-9291>

Ю. В. Подмешальська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6353-4542>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.95

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ТОВАРІВ КРИТИЧНОГО ІМПОРТУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

T. Melikhova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit,
Engineering Educational and Scientific Institute named YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya
Ye. Melikhov,Lecturer of the Department of Information Economy, Entrepreneurship and Finance, Engineering Educational
and Scientific Institute named YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya
Yu. Podmeshalska,PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting,
Analysis, Taxation and Audit, Engineering Educational and Scientific Institute
named YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

METHODOLOGICAL SUPPORT FOR INTERNAL CONTROL OF ACCOUNTING AND TAXATION OF CRITICAL IMPORTED GOODS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES

Сучасні умови економіки розвиваються під негативним впливом воєнного стану, що веде до порушення логістичних ланцюгів між контрагентами, нестабільністю курсів валют та небезпеки при доставці території України. В цьому контексті особливої актуальності набуває проблема контролю за товарами критичного імпорту, адже від безперебійного забезпечення важливими товарами, як сільськогосподарська техніка, паливо, запчастини, добрива, залежить стабільність функціонування підприємств усіх галузей економіки, зокрема аграрного та оборонного сектору.

Разом із тим, імпортні операції супроводжуються складною системою оподаткування, що включає нарахування податку на додану вартість, мита, врахування курсових різниць, а також застосування спеціальних пільгових режимів щодо товарів критичного імпорту. Часті зміни законодавства та наявність пільг створюють додаткові ризики помилок у бухгалтерському обліку, спотворення фінансової звітності та порушення податкової дисципліни.

Існуюча система внутрішнього контролю на багатьох підприємствах не забезпечує належного рівня перевірки імпортих операцій, зокрема щодо правильності визначення митної вартості, нарахування податків і відображення операцій у бухгалтерському обліку. Водночас недостатня деталізація аналітичного обліку та відсутність уніфікованих методичних підходів до організації внутрішнього контролю критичного імпорту ускладнюють процес прийняття ефективних управлінських рішень.

Метою статті є удосконалення методичного забезпечення внутрішнього контролю обліку й оподаткування товарів критичного імпорту з метою підвищення ефективності управління діяльністю підприємства.

У статті удосконалено методичне забезпечення внутрішнього контролю обліку та оподаткування товарів критичного імпорту, яке включає наступні елементи: анкету, план та програму, а також робочі документи. Запропонований підхід дозволяє комплексно перевіряти: відповідність обліку законодавству та обліковій політиці; правильність нарахування ПДВ та мита (з урахуванням пільг для критичного імпорту); достовірність відображення операцій на рахунках бухгалтерського обліку; цільове використання імпортованих ресурсів (зокрема сільськогосподарської техніки). Розроблені робочі документи формують доказову базу, що забезпечує обґрунтованість висновків внутрішнього контролера та сприяє мінімізації податкових ризиків і підвищенню ефективності управління.

Перспективи подальших досліджень полягають в адаптації методичного забезпечення до змін законодавства в умовах воєнного стану — постійне оновлення анкети, плану та програми з урахуванням нових постанов КМУ щодо переліку товарів критичного імпорту та особливостей їх оподаткування.

The current economic conditions are developing under the negative influence of martial law, which leads to disruption of logistics chains between counterparties, instability of exchange rates and danger during delivery across the territory of Ukraine, the problem of control over critical import goods is becoming particularly urgent. The uninterrupted supply of important goods, such as agricultural machinery, fuel, spare parts, fertilizers, depends on the stability of the functioning of enterprises in all sectors of the economy, in particular the agricultural and defense sectors.

At the same time, import operations are accompanied by a complex taxation system, which includes the calculation of value added tax, duties, taking into account exchange rate differences, as well as the application of special preferential regimes for critical import goods. Frequent changes in legislation and the availability of benefits create additional risks of errors in accounting, distortion of financial reporting and violation of tax discipline.

The existing internal control system at many enterprises does not provide an adequate level of verification of import operations, in particular regarding the correctness of determining the customs value, calculating taxes and reflecting operations in accounting. At the same time, insufficient detailing of analytical accounting and the absence of unified methodological approaches to organizing internal control of critical imports complicate the process of making effective management decisions.

The purpose of the article is to improve the methodological support of internal control of accounting and taxation of critical import goods in order to increase the efficiency of enterprise management.

The article improves the methodological support of internal control of accounting and taxation of critical import goods, which includes the following elements: a questionnaire, a plan and program, as well as working documents. The proposed approach allows for a comprehensive check of: compliance of accounting with legislation and accounting policy; correctness of VAT and customs duties (taking into account benefits for critical imports); reliability of reflection of transactions in accounting accounts; targeted use of imported resources (in particular, agricultural machinery). The developed working documents form an evidentiary base that ensures the validity of the internal controller's conclusions and contributes to minimizing tax risks and increasing management efficiency.

Prospects for further research lie in adapting methodological support to changes in legislation under martial law — constant updating of the questionnaire, plan and program, taking into account new resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the list of critical import goods and the features of their taxation.

Ключові слова: методичне забезпечення внутрішнього контролю, внутрішній контроль, товари критичного імпорту, облік імпортованих операцій, оподаткування імпорту, податок на додану вартість, мито, митна вартість, обліково-контрольне забезпечення, бухгалтерський облік, податковий облік, аналітичний облік, валютні операції, зовнішньоекономічна діяльність, контрольні процедури, управлінський аналіз, податкові ризики, ефективність управління, воєнний стан.

Key words: methodological support for internal control, internal control, critical import goods, accounting of import transactions, import taxation, value added tax, duty, customs value, accounting and control support, accounting, tax accounting, analytical accounting, currency transactions, foreign economic activity, control procedures, management analysis, tax risks, management efficiency, martial law.

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

Сучасні умови економіки розвиваються під негативним впливом воєнного стану, що веде до

порушення логістичних ланцюгів між контрагентами, нестабільністю курсів валют та небезпеки при доставці територією України. В цьому контексті особливої актуальності набуває проблема контролю за товарами критичного імпорту, адже від безперебійного забезпечення

ня важливими товарами, як сільськогосподарська техніка, паливо, запчастини, добрива, залежить стабільність функціонування підприємств усіх галузей економіки, зокрема аграрного та оборонного сектору.

Разом із тим, імпорتنі операції супроводжуються складною системою оподаткування, що включає нарахування податку на додану вартість, мита, врахування курсових різниць, а також застосування спеціальних пільгових режимів щодо товарів критичного імпорту. Часті зміни законодавства та наявність пільг створюють додаткові ризики помилок у бухгалтерському обліку, спотворення фінансової звітності та порушення податкової дисципліни.

Існуюча система внутрішнього контролю на багатьох підприємствах не забезпечує належного рівня перевірки імпорتنих операцій, зокрема щодо правильності визначення митної вартості, нарахування податків і відображення операцій у бухгалтерському обліку. Водночас недостатня деталізація аналітичного обліку та відсутність уніфікованих методичних підходів до організації внутрішнього контролю критичного імпорту ускладнюють процес прийняття ефективних управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обліково-аналітичного забезпечення та внутрішнього контролю товарів критичного імпорту перебуває у центрі уваги сучасних наукових досліджень у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування та зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз наукових праць свідчить про поступове формування методичних підходів до обліку та контролю імпорتنих операцій, однак питання їх адаптації до умов воєнного стану та специфіки критичного імпорту залишаються недостатньо розробленими.

Зокрема, у дослідженні Боярової О. А. обґрунтовано проблеми організації бухгалтерського обліку товарів критичного імпорту в умовах воєнного стану, серед яких виділено недостатній рівень аналітичного обліку, складність визначення первісної вартості та потребу в удосконаленні методичних підходів до відображення таких операцій. Автор наголошує на необхідності інтеграції облікових і контрольних процедур як передумови ефективного управління імпортними ресурсами.

Савченко Н. показує економічні наслідки запровадження категорії "критичний імпорт" для ввезення сільськогосподарської техніки. Вона зазначає, що потрібно державне регулю-

вання таких операцій через застосування податкових пільг та спрощення митних процедур, що сприяє розвитку аграрного сектору економіки, але впливає на ускладнення системи їх обліку та контролю.

Питання оподаткування імпорتنих операцій розглядаються у працях Латковського П., який аналізує особливості нарахування ПДВ при імпорті в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Автор підкреслює, що застосування податкових пільг щодо критичного імпорту зумовлює необхідність підвищення якості внутрішнього контролю для запобігання податковим ризикам і зловживанням.

У роботах Кучеркової С. О. розкрито методичні аспекти бухгалтерського обліку імпорتنих операцій, зокрема порядок формування податкового кредиту з ПДВ, визначення первісної вартості імпортованих товарів та відображення операцій у звітності. Дані положення є основою для побудови системи обліково-аналітичного забезпечення імпоротної діяльності підприємств.

Венцель В. Т. у своїх дослідженнях розглядає проблемні питання оподаткування зовнішньоекономічної діяльності, акцентуючи увагу на складності застосування ПДВ та необхідності вдосконалення податкового механізму. Запропоновані автором підходи залишаються актуальними з огляду на сучасні зміни податкового законодавства.

Особливості організації митного контролю критичного імпорту досліджуються у працях Микитенко Т. В. та співавторів, де обґрунтовано доцільність використання цифрових технологій, дистанційної ідентифікації товарів та електронних систем контролю для підвищення ефективності митного адміністрування.

Крім того, у наукових роботах Пеняк Ю. С. розглянуто сучасні вимоги до обліку та оподаткування зовнішньоекономічної діяльності, зокрема щодо подання звітності та адаптації облікових систем до змін законодавства.

Недостатньо дослідженими залишаються питання методичного забезпечення внутрішнього контролю обліку та оподаткування товарів критичного імпорту. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень цього питання для підготовки методики внутрішнього контролю товарів критичного імпорту та підвищує ефективність діяльності підприємства.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є удосконалення методичного забезпечення внутрішнього контролю обліку

й оподаткування товарів критичного імпорту з метою підвищення ефективності управління діяльністю підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою внутрішнього контролю товарів критичного імпорту є забезпечення достовірності бухгалтерського обліку, законності здійснення імпортованих операцій, правильності оподаткування (ПДВ, мито), а також ефективного та цільового використання імпортованих ресурсів з метою підвищення результативності управління підприємством.

Завдання внутрішнього контролю товарів критичного імпорту є перевірка: фактичної наявності товарів критичного імпорту; відповідності обліку наказу про облікову політику та оцінка внутрішнього нормативного забезпечення; ЗЕД-контрактів; первинних документів (інвойсів, митних декларацій, ТТН); правильності нарахування ПДВ та мита; відображення операцій з товарами критичного імпорту на рахунках бухгалтерського обліку, а також контроль цільового використання товарів критичного імпорту.

Для побудови ефективної системи внутрішнього контролю товарів критичного імпорту першочерговим завданням є ідентифікація проблемних ділянок та оцінка ризиків. Анкета дозволяє здійснити швидку діагностику стану внутрішнього контролю та вия-

вити проблемні ділянки, що потребують детальної перевірки. Форма анкети внутрішнього контролю товарів критичного імпорту запропонована в таблиці 1.

Наступним кроком після діагностики є планування контрольних заходів. Чітко складений план дозволяє розподілити відповідальність, визначити терміни та етапи перевірки. У таблиці 2 наведено типовий план внутрішнього контролю товарів критичного імпорту.

Для методичного забезпечення кожної контрольної процедури необхідна детальна програма, яка визначає джерела інформації, методи контролю, очікувані результати та форми робочих документів. Програма, наведе-

Таблиця 1. Анкета внутрішнього контролю товарів критичного імпорту

№	Контрольне питання	Відповідь (Так/Ні)	Коментар
1	Чи визначено перелік товарів критичного імпорту на підприємстві?		
2	Чи відповідає облік імпортованих операцій вимогам законодавства?		
3	Чи оформлюються всі операції первинними документами (інвойс, МД)?		
4	Чи здійснюється контроль за правильністю нарахування ПДВ при імпорті?		
5	Чи перевіряється правильність нарахування мита?		
6	Чи ведеться аналітичний облік товарів критичного імпорту?		
7	Чи здійснюється контроль валютних операцій?		
8	Чи проводиться інвентаризація товарів?		
9	Чи контролюється цільове використання (наприклад, сільськогосподарської техніки)?		
10	Чи формуються внутрішні звіти для управління імпортом?		

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 2. План внутрішнього контролю товарів критичного імпорту

№	Етап контролю	Зміст перевірки	Термін перевірки	ПІБ внутрішнього контролера
1	Попередній етап	Ознайомлення з діяльністю підприємства, оцінка системи внутрішнього контролю		
2	Фактичний етап	Перевірка фактичної наявності товарів критичного імпорту		
3	Основний етап	Перевірка відповідності обліку наказу про облікову політику, що стосується обліку та оподаткування товарів критичного імпорту		
4		Перевірка ЗЕД-контрактів		
5		Перевірка первинних документів: інвойсів, МД, ТТН		
6		Перевірка ПДВ та мита		
7		Перевірка відображення операцій товарів критичного імпорту на рахунках обліку		
8		Контроль цільового використання товарів критичного імпорту		
9	Заклучний етап	Підготовка звіту внутрішнього контролю		

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 3. Програма внутрішнього контролю товарів критичного імпорту

№	Процедура контролю	Джерела інформації	Метод контролю	Очікуваний результат	Робочий документ внутрішнього контролера
1	Перевірка фактичної наявності товарів критичного імпорту	Дані бухгалтерії, інвентаризаційні описи, порівняльні відомості	Фактична перевірка	Виявлення розбіжностей між даними обліку та інвентаризацією	РД-1
2	Перевірка відповідності обліку наказу про облікову політику та оцінка внутрішнього нормативного забезпечення товарів критичного імпорту	Наказ про облікову політику	Порівняння	Відповідність законодавству	РД-2
3	Перевірка ЗЕД-контрактів	Контракти	Юридичний аналіз	Мінімізація ризиків	РД-3
4	Перевірка первинних документів: інвойсів, МД, ТТН	Інвойси, МД	Суцільна перевірка	Повнота документування	РД-4
5	Перевірка ПДВ та мита	Декларації	Перерахунок	Правильність оподаткування	РД-5
6	Перевірка відображення операцій товарів критичного імпорту на рахунках обліку	Рахунки 281, 632, 312	Аналітичний метод	Достовірність обліку	РД-6
7	Контроль цільового використання товарів критичного імпорту	Звіти	Логічний аналіз	Ефективне використання	РД-7

Джерело: запропоновано авторами.

дена в таблиці 3, є логічним продовженням плану й забезпечує єдину методологію перевірки.

Формування доказової бази внутрішнього контролю неможливе без належного докумен-

тування. Робочі документи фіксують результати кожної процедури, дозволяють відстежити виявлені відхилення та слугують основою для складання звіту та прийняття управлінських рішень. У таблицях 4—10 наведено форми ро-

Таблиця 4. Робочий документ внутрішнього контролера РД-1 — Перевірка фактичної наявності товарів критичного імпорту

Товар	Дані бухгалтерії	Фактична наявність	Відхилення	Причина

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 5. Робочий документ внутрішнього контролера РД-2 — Перевірка відповідності обліку наказу про облікову політику та оцінка внутрішнього нормативного забезпечення товарів критичного імпорту

Показник	Наявність	Відповідність	Відхилення	Примітка
Облікова політика				
Положення про інвентаризацію				
Перелік товарів критичного імпорту, які існують на підприємстві				

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 6. Робочий документ внутрішнього контролера РД-3 — Перевірка ЗЕД-контрактів

№	Контракт	Дата	Постачальник	Валюта	Відповідність	Примітки

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 7. Робочий документ внутрішнього контролера РД-4 — Перевірка первинних документів: інвойсів, МД, ТТН

№	Документ	Наявність	Правильність	Відхилення	Примітка
1	Інвойс				
2	Митна декларація				
3	Транспортні документи				

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 8. Робочий документ внутрішнього контролера РД-5 — Перевірка ПДВ та мита

Товар	Митна вартість	ПДВ (розрах.)	ПДВ (факт)	Мито (розрах.)	Мито (факт)	Відхилення

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 9. Робочий документ внутрішнього контролера РД-6 — Перевірка відображення операцій товарів критичного імпорту на рахунках обліку

Товар критичного імпорту	Господарська операція	Дебет	Кредит	Сума	Відповідність	Примітка
Надходження						
Використання						
Списання						

Джерело: запропоновано авторами.

Таблиця 10. Робочий документ внутрішнього контролера РД-7 — Контроль цільового використання товарів критичного імпорту

Товар	Сфера використання	Фактичне використання	Відхилення	Примітка

Джерело: запропоновано авторами.

бочих документів для всіх передбачених програмою контрольних заходів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті удосконалено методичне забезпечення внутрішнього контролю обліку та оподаткування товарів критичного імпорту, яке включає наступні елементи: анкету, план та програму, а також робочі документи. Запропонований підхід дозволяє комплексно перевіряти: відповідність обліку законодавству та обліковій політиці; правильність нарахування ПДВ та мита (з урахуванням пільг для критичного імпорту); достовірність відображення операцій на рахунках бухгалтерського обліку; цільове використання імпортованих ресурсів (зокрема сільськогосподарської техніки). Розроблені робочі документи формують доказову базу, що забезпечує обґрунтованість висновків внутрішнього контролера та сприяє мінімізації податкових ризиків і підвищенню ефективності управління.

Перспективи подальших досліджень полягають в адаптації методичного забезпечення до змін законодавства в умовах воєнного стану, а саме: постійне оновлення анкети, плану та програми з урахуванням нових постанов КМУ щодо переліку товарів критичного імпорту та особливостей їх оподаткування.

Література:

1. Боярова О. А. Облік товарів критичного імпорту в умовах воєнного стану: проблеми та напрями вдосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2025. № 3 (91). С. 56—62.
2. Савченко Н. Економічні наслідки введення терміну "критичний імпорт" для ввезення сільськогосподарської техніки. Економіка та суспільство. 2024. № 59. С. 68—74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-68>.

3. Латковський П. Сучасні виклики оподаткування ПДВ операцій з імпорту в умовах воєнного стану та євроінтеграції. Актуальні проблеми правознавства. 2025. № 4. С. 36—41.

4. Кучеркова С. О. Імпорт товарів: обкладення ПДВ та бухгалтерський облік. Сучасні наукові дослідження на шляху до євроінтеграції. 2019. С. 199—202.

5. Венцель В. Т. Проблемні питання оподаткування операцій податком на додану вартість в зовнішньоекономічній діяльності. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2011. № 2 (20). С. 106—119.

6. Микитенко Т. В., Чорна Т. М., Солоп А. П., Ручка Є. Д. Товарознавча ідентифікація критичного імпорту в умовах воєнного стану: баланс між спрощенням митних процедур та митною безпекою. Наукові перспективи. 2026. № 2 (19). С. 1226—1237. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2\(19\)-1226-1237](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1226-1237).

7. Пеняк Ю. С. Особливості обліку, оподаткування і подання звітності з операцій зовнішньоекономічної діяльності у контексті новачій податкового законодавства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. С. 45—52.

8. Меліхова Т. О., Масленнікова І. А. Удосконалення обліку, оподаткування та аудиту товарів при здійсненні експортно-імпортних операцій для ефективного податкового планування на торговельних підприємствах. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9520> (дата звернення: 09.04.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.1.

9. Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г., Штанько О. Р. Удосконалення обліку та контролю готівки в іноземній валюті для поліпшення документування та відображення у фінансовій та податковій звітності. Ефективна економіка. 2024. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5334> (дата звернення:

09.04.2026). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.19>.

10. Меліхова Т. О., Штепа В. В. Удосконалення оподаткування, обліку та аудиту податку на додану вартість для поліпшення податкового планування. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 34—42. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.22.34](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.22.34).

11. Меліхова Т. О. Розвиток зовнішнього та внутрішнього аудиту податків на підприємствах. *Економіка та держава*. 2010. № 1. С. 52—56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_1_14 (дата звернення: 09.04.2026).

12. Меліхова Т. О., Левтєрова Л. В. Методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту виробничих запасів на сільгосп підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 2. С. 10—17. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.2.10](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.2.10).

13. Меліхова Т. О., Гаркот Л. В. Економія витрат за рахунок вибору ефективної системи оподаткування на сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2013. № 9. С. 22—26. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2013/7.pdf (дата звернення: 09.04.2026).

References:

1. Boyarova, O. A. (2025), "Accounting for critical imported goods under martial law: problems and areas for improvement", *Oblik i opodatkuвання*, vol. 3 (91), pp. 45—52.

2. Savchenko, N. (2024), "Economic consequences of introducing the concept of 'critical import' for agricultural machinery", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-59-68](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-68).

3. Latkovskiy, P. (2026), "Modern challenges of VAT taxation of import operations under martial law and European integration", *Aktualni problemy pravoznavstva*, vol. 4, pp. 36—41.

4. Kucherkova, S. O. (2019), "Import of goods: VAT taxation and accounting", *Suchasni naukovі doslidzhennia na shliakhu do yevrointehratsii*, vol. 2, pp. 199—202.

5. Ventsel, V. T. (2011), "Problematic issues of VAT taxation in foreign economic activity", *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 2 (20), pp. 106—119.

6. Mykytenko, T. V., Chorna, T. M., Solop, A. P., Ruchka, Ye. D. (2026), "Commodity identification of critical imports under martial law: balance between simplification of customs procedures and customs security", *Naukovi perspektyvy*, vol. 2 (19), pp. 1226—1237.

7. Peniak, Yu. S. (2023), "Features of accounting, taxation and reporting of foreign economic activity operations in the context of tax legislation

innovations", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 7, pp. 45—52.

8. Melikhova, T. and Maslennikova, I. (2021), "Improving the accounting, taxation and audit of goods in the implementation of export-import operations for effective tax planning in commercial enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9520> (Accessed 09 Apr 2026). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.1).

9. Melikhova, T. O., Musiichenko, O. H. and Shtanko, O. R. (2024). Improvement of accounting and control of cash in foreign currency for improvement of documentation and reflection in financial and tax reporting. *Efektivna ekonomika*, vol. (12), available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5334> (Accessed 09 Apr 2026). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.19>.

10. Melikhova, T. and Shtepa, V. (2020), "Improving taxation, accounting and auditing of value added tax to improve tax planning", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 34—42. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.22.34](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.22.34).

11. Melikhova, T. O. (2010). Development of external and internal audit of taxes at enterprises. *Economy and State*, vol., 52—56, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_1_14 (Accessed 09 Apr 2026).

12. Melikhova, T. and Lievtierova, L. (2020), "Methodical approaches for realization the internal audit of the production inventory at the agricultural enterprise", *Agrosvit*, vol. 2, pp. 10—17. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.2.10](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.2.10).

13. Melikhova, T. and Shtepa, V. (2020), "Improving taxation, accounting and auditing of value added tax to improve tax planning", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 34—42. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.22.34](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.22.34).

14. Melikhova, T. O. (2010). Development of external and internal audit of taxes at enterprises. *Economy and State*, vol., 52—56, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_1_14 (Accessed 09 Apr 2026).

15. Melikhova, T. and Lievtierova, L. (2020), "Methodical approaches for realization the internal audit of the production inventory at the agricultural enterprise", *Agrosvit*, vol. 2, pp. 10—17. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.2.10](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.2.10).

16. Melikhova, T. O. and Harkot, L. V. (2013). "Ekonomiia vytrat za rakhunok vyboru efektyvnoi systemy opodatkuвання na silskohospodarskykh pidpriemstvakh". *Agrosvit*, vol. 9, pp. 22—26. DOI: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2013/7.pdf (Accessed 09 Apr 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 339.564:633.15(477)

А. Д. Діброва,

д. е. н., професор, завідувач кафедри статистики та економічного аналізу,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2503-2431>

Л. В. Діброва,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4877-0496>

М. А. Діброва,

здобувач, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2035-571X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.102

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ КУКУРУДЗИ

A. Dibrova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Statistics and Economic Analysis,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

L. Dibrova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and
Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

M. Dibrova,

Candidate for a degree, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S COMPETITIVE POSITIONS IN THE GLOBAL CORN MARKET

У статті досліджено особливості трансформації конкурентних позицій України на світовому ринку кукурудзи в умовах сучасних економічних та геополітичних викликів. Проаналізовано динаміку попиту і пропозиції, а також зміни у географічній структурі експорту протягом 2021—2024 рр. Обґрунтовано, що конкурентні позиції України формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких визначальну роль відіграють логістичні обмеження, торговельна політика, цінова кон'юнктура та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На основі інтегрального підходу здійснено оцінювання рівня конкурентоспроможності за основними ринками збуту та виявлено суттєву диференціацію позицій України залежно від географічного напрямку. Встановлено, що поряд із традиційними ринками, зокрема Європейським Союзом, зростає значення більш динамічних напрямів, таких як Туреччина, Республіка Корея та країни Північної Африки.

Доведено, що зміцнення позицій України на світовому ринку кукурудзи потребує не лише збереження виробничого потенціалу, а й диверсифікації ринків збуту, оптимізації логістичних маршрутів та підвищення гнучкості експортної політики. Це створює передумови для підвищення стійкості та адаптивності українського аграрного сектору в умовах глобальної нестабільності.

The article examines the transformation of Ukraine's competitive positions in the global corn market under the influence of contemporary economic and geopolitical challenges. Particular attention is paid to the analysis of supply and demand dynamics, as well as changes in the geographical structure of exports during 2021—2024. It is substantiated that Ukraine's competitive positions are shaped by a complex interaction of factors, among which logistics constraints, trade policy changes, price conditions, and the ability to adapt to external shocks play a decisive role.

The study applies an integrated approach to assessing competitiveness, which makes it possible to consider not only static indicators such as export volumes and prices, but also dynamic characteristics, including export growth rates and market stability. Based on this methodology, a comparative evaluation of competitiveness across key markets has been conducted. The results reveal a significant differentiation of Ukraine's positions depending on the destination market.

It is determined that the strengthening of the European Union's role in 2022 was largely situational and driven by the reorientation of export flows due to disruptions in traditional logistics routes and temporary trade liberalization measures. However, in subsequent years, a gradual decline in the competitiveness index in this direction is observed, which is associated with increased regulatory restrictions, growing competition, and partial diversification of export channels.

At the same time, the importance of more dynamic markets, such as Turkey, the Republic of Korea, and North African countries, has been increasing. These markets demonstrate higher growth rates and create new opportunities for strengthening Ukraine's presence in the global corn market.

The findings confirm that strengthening Ukraine's position in the global corn market requires not only maintaining production capacity, but also improving logistics efficiency, diversifying export destinations, and enhancing the flexibility of export strategies in response to changing global conditions.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експорт кукурудзи, ринок зерна, конкурентоспроможність, логістика, аграрна політика, стратегія, конкурентні переваги.

Key words: foreign economic activity, corn exports, grain market, competitiveness, logistics, agricultural policy, strategy, competitive advantages.

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

Повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році, спричинила глибокі структурні зміни у зовнішньоекономічній діяльності України, особливо в аграрному секторі. Порухення традиційних логістичних маршрутів, насамперед морського експорту, істотно ускладнило доступ української продукції до світових ринків і поставило під загрозу стабільність експортних поставок. У цих умовах важливим компенсаторним чинником стало відкриття ринку Європейського Союзу для агропродовольчої продукції України, що супроводжувалося лібералізацією торговельного режиму та розвитком альтернативних каналів транспортування. Це зумовило суттєву зміну географії експорту та умов конкуренції на зовнішніх ринках.

Особливого значення зазначені процеси набувають для ринку кукурудзи, яка є однією з ключових експортних культур України та відіграє вагомий роль у забезпеченні валютних надходжень. Якщо у довоєнний період конкурентні позиції України формувалися переважно під впливом цінових факторів, масштабів виробництва та орієнтації на окремі великі ринки збуту, передусім країни Азії, то в умовах війни визначальними стали логістична доступність, швидкість переорієнтації експортних потоків і здатність адаптуватися до нових торговельних умов. У результаті відбувається трансформація структури зовнішніх ринків та зміна характеру конкурентоспроможності.

Водночас існуючі підходи до оцінювання конкурентоспроможності експорту, як правило, ґрунтуються на аналізі окремих показників і не враховують комплексності змін, що відбуваються під впливом воєнних та інтеграційних чинників. Це обмежує можливості об'єктивно-

го визначення конкурентних позицій України на світовому ринку кукурудзи та ускладнює формування ефективної експортної стратегії. У зв'язку з цим актуалізується необхідність застосування інтегральних підходів до оцінювання, які дозволяють врахувати як кількісні, так і якісні характеристики експортної діяльності, а також їх динаміку у часі.

Таким чином, проблема дослідження полягає у необхідності комплексного аналізу трансформації конкурентних позицій України на світовому ринку кукурудзи в умовах воєнних викликів, змін логістичних ланцюгів та трансформації умов доступу до ринку Європейського Союзу. Її розв'язання має важливе наукове значення з точки зору розвитку підходів до оцінювання конкурентоспроможності, а також практичне значення для обґрунтування напрямів диверсифікації експорту, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та формування адаптивної аграрної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору України в умовах війни та євроінтеграції нині активно досліджуються вітчизняними науковцями. Зокрема, у дослідженні О. Трегубова, У. Братчука та С. Славінського [14] розглянуто, як змінюється зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств під впливом війни та інтеграції до європейського економічного простору. Автори звертають увагу на переорієнтацію експорту в бік країн ЄС, зміну його структури, ускладнення логістики та необхідність пошуку нових каналів постачання.

О. Нів'євський і М. Богонос [11] відзначають, що лібералізація торгівлі з ЄС і адаптація до його стандартів суттєво вплинули на експортні потоки. Відкриття ринку ЄС підтрима-

ло аграрний експорт під час війни, водночас підвищивши вимоги до якості та конкурентоспроможності продукції.

Н. Дідух розглядає оцінювання кон'юнктури ринку зерна в контексті експорту до ЄС на основі комплексного аналізу ключових факторів. При цьому особливу увагу приділено ролі логістики, доступу до ринків і необхідності вдосконалення підходів до оцінки експортних позицій [6].

У дослідженні М. Вінюкової [5] проаналізовано позиції України на світовому та європейському ринках зерна. Авторка показує, що, попри значну присутність на глобальному ринку, обсяги експорту залишаються чутливими до змін зовнішнього середовища і характеризуються помітними коливаннями.

У статті І. Загребельної та В. Косенка [7] розглянуто трансформацію світового ринку зернових культур. Автори аналізують структурні зміни, рівень концентрації виробництва і торгівлі, а також вплив геополітичних і логістичних факторів на цінову динаміку. Вони також підкреслюють зростання ролі логістичних ризиків, безпеки постачань і цифрових технологій у забезпеченні стійкості ринку.

У працях вітчизняних науковців [9; 10; 15; 16] розглядаються питання розвитку аграрних ринків і експортного потенціалу, зокрема через стабілізацію ринку зерна, удосконалення державного регулювання та розширення географії експорту. Окремо підкреслюються виклики розвитку аграрного сектору в умовах війни, зокрема порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат і обмежений доступ до ресурсів.

У науковій літературі значна увага приділяється оцінці конкурентоспроможності аграрної продукції. Зокрема, Г. Павлова, І. Абрамович і М. Бальзан [13] виділяють такі ключові чинники, як ресурсний потенціал, інновації та якість продукції. На рівні окремих товарних ринків А. Новоселець [12], досліджує особливості експорту пшениці, акцентуючи увагу на впливі логістики, цінових параметрів і каналів збуту на результати зовнішньоекономічної діяльності.

Результати зарубіжних досліджень також підтверджують зростання ролі нефінансових чинників конкурентоспроможності. Зокрема, J. Geyser, A. Pretorius та A. Fourie [3] показують, що логістичні витрати та стан інфраструктури можуть суттєво впливати на експортні потоки й змінювати позиції країн на світових ринках навіть за наявності цінових переваг.

S. Wojnes та I. Ferto досліджують конкурентоспроможність агропродовольчого експорту

країн ЄС, використовуючи індекс виявлених порівняльних переваг (RCA). Автори встановили, що більшість країн ЄС мають порівняльні недоліки на світовому ринку, однак спостерігається тенденція до зближення їхніх позицій [2].

Водночас, попри значний обсяг досліджень, окремі аспекти залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, потребує поглиблення комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності експорту аграрної продукції з урахуванням змін у воєнний період. Особливо це стосується розробки інтегральних методів оцінки позицій експорту кукурудзи, які враховували б трансформацію ринків збуту, логістичні обмеження та зміну цін у часі. Саме це зумовлює актуальність і спрямованість даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення закономірностей трансформації конкурентних позицій України на світовому ринку кукурудзи у 2021—2024 рр. та обґрунтування зміни характеру конкурентоспроможності — від цінової орієнтації до переважання логістичних і ринкових факторів, зокрема доступності ринків і диверсифікації експорту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкурентні позиції країни на міжнародному аграрному ринку визначаються її здатністю утримувати та розширювати частку ринку, що оцінюється за допомогою індикаторів порівняльних переваг та торговельної ефективності [1; 2]. На нашу думку, під конкурентними позиціями експорту доцільно розуміти відносне становище країни на відповідному сегменті світового ринку, яке визначається рівнем її конкурентоспроможності, часткою ринку, динамікою присутності та здатністю протистояти впливу основних конкурентів.

Водночас формування таких позицій відбувається в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Сучасний етап розвитку світового ринку зернових культур характеризується зростанням нестабільності, що зумовлено впливом геополітичних, економічних і логістичних чинників. У таких умовах змінюються підходи до формування експортного потенціалу країн, а також трансформуються їхні конкурентні позиції на світовому ринку.

Україна традиційно входить до числа провідних експортерів кукурудзи, забезпечуючи значну частку глобальної пропозиції. До початку повномасштабної війни експорт кукурудзи був важливим джерелом валютних надходжень і одним із ключових драйверів розвитку аграрного сектору. Проте після 2022 року умови функціонування експортних каналів істотно ускладнилися, що безпосередньо вплинуло на позиції України на зовнішніх ринках.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває аналіз внутрішнього стану ринку кукурудзи, зокрема співвідношення попиту та пропозиції. Дослідження динаміки відповідних показників за маркетинговими роками 2010/2011—2025/2026 дає змогу виявити ключові тенденції розвитку галузі та оцінити її адаптаційні можливості в умовах нестабільності (табл. 1).

Насамперед варто відзначити зростання валових зборів кукурудзи у довгостроковій перспективі — з 11,9 млн т у 2010/11 МР до понад 42 млн т у 2021/22 МР, що зумовлено підвищенням урожайності, впровадженням технологій і розширенням посівних площ. Водночас після 2022 року обсяги виробництва суттєво скоротилися (до 27 млн т), що пов'язано з воєнними чинниками. Пропозиція формувалася переважно за рахунок внутрішнього виробництва, тоді як імпорт залишався мінімальним, що підтверджує експортоорієнтований характер ринку. Значні коливання запасів виконували балансуєчу функцію.

Експорт до 2022 року зростав із 5 до понад 30 млн т, що свідчить про зміцнення позицій України на світовому ринку. Попри війну, його обсяги залишилися відносно високими (27—

29 млн т), що вказує на адаптацію до нових логістичних умов. Внутрішнє споживання було відносно стабільним (6—8 млн т), але у 2022/23 МР знизилася до 4,7 млн т із подальшим поступовим відновленням. Кінцеві запаси різко зросли у 2021/22 МР (7,8 млн т) через обмеження експорту, але надалі скоротилися внаслідок відновлення поставок. Прогнозується їх зростання до близько 3 млн т у 2025/26 МР.

У цілому ринок кукурудзи України перейшов від стабільного зростання до функціонування в умовах нестабільності, зберігаючи високий експортний потенціал і здатність до адаптації. Такі зміни мають конкретні прояви, насамперед у трансформації логістики та географії експорту. Зокрема, внаслідок часткового блокування чорноморських портів поставки були переорієнтовані на альтернативні маршрути — через дунайські порти та сухопутний транспорт у напрямі ЄС, що призвело до подовження логістичних ланцюгів і зростання витрат. Збільшення логістичних витрат знизило цінову конкурентоспроможність української кукурудзи, унаслідок чого конкуренція дедалі більше зміщується від цінових факторів до надійності постачання, швидкості доставки та гнучкості реагування на ризики.

Попри це, Україна зберігає вагомі позиції на світовому ринку завдяки значному виробничому потенціалу та досвіду роботи на зовнішніх ринках. Водночас її конкурентні позиції стають більш залежними від зовнішніх умов, що підвищує вимоги до гнучкості експортної політики. Додатковим чинником змін є трансформація структури світового попиту: зростання споживання в країнах Азії та Африки, а також розвиток біоенергетики створюють нові можливості, водночас посилюючи конкуренцію.

Таблиця 1. Баланс попиту і пропозиції кукурудзи в Україні за маркетинговими роками 2010/2011—2025/2026 рр., тис. т

Маркетинговий рік	Початкові запаси	Валовий збір	Імпорт	Загальна пропозиція	Експорт	Внутрішнє споживання	Кінцеві запаси
2010/11	672	11919	38	12629	5008	7100	521
2011/12	521	22838	49	23408	15208	6900	1300
2012/13	1300	20922	44	22266	12726	8600	940
2013/14	940	30900	66	31906	20004	10600	1302
2014/15	1302	28450	28	29780	19661	8600	1519
2015/16	1519	23333	28	24880	16595	6850	1435
2016/17	1435	27969	29	29433	21334	6500	1599
2017/18	1599	24115	39	25753	18036	6150	1567
2018/19	1567	35805	40	37412	30321	6200	891
2019/20	891	35887	29	36807	28929	6400	1478
2020/21	1478	30297	21	31796	23864	7100	832
2021/22	832	42126	18	42976	26980	8200	7796
2022/23	7796	27000	21	34817	27122	4700	2995
2023/24	2995	32500	10	35505	29488	5475	542
2024/25	542	26800	15	27357	20019	6500	838
2025/26	838	30700	10	31548	22000	6600	2948

Джерело: розраховано за даними [4].

За таких умов підходи до оцінювання конкурентних позицій також потребують перегляду. Традиційні показники не дають змоги повною мірою відобразити реальний стан ринку, що зумовлює доцільність використання інтегральних методів оцінки.

З метою більш глибокого аналізу у дослідженні поєднано індекс виявлених порівняльних переваг (RCA) та інтегральний індекс конкурентоспроможності. Індекс RCA, запропонований Б. Балассою [1], дає змогу оцінити відносну спеціалізацію країни у світовій торгівлі. Значення індексу, що перевищує одиницю, свідчить про наявність порівняльних переваг у виробництві та експорті відповідного товару:

$$RCA = \frac{X_{ij}/X_i}{X_{iw}/X_w} \quad (1),$$

де X_{ij} — обсяг експорту товару i країною j ; X_i — загальний обсяг експорту країни j ; X_{iw} — світовий експорт товару i ; X_w — загальний обсяг світового експорту.

Водночас використання лише індексу RCA є недостатнім, оскільки він не враховує динамічні та цінові характеристики. Тому в дослідженні застосовано інтегральний індекс конкурентоспроможності, що поєднує показники частки ринку, темпів зростання експорту, рівня цін і стабільності поставок.

Для забезпечення зіставності всі показники було нормовано в діапазоні від 0 до 1 за формулою:

$$X_{norm} = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (2),$$

де X_{norm} — нормоване значення показника; X — його фактичне значення; X_{min} , X_{max} — відповідно мінімальне та максимальне значення у досліджуваній сукупності.

На першому етапі інтегральний показник визначався як середнє арифметичне нормованих значень, однак у подальшому застосовано середньозважений підхід, що дозволило врахувати різну значущість окремих факторів. З урахуванням цього інтегральний індекс конкурентоспроможності експорту кукурудзи (ICI) роз-

раховано за формулою:

$$ICI = 0,45S + 0,25G + 0,20P + 0,10St \quad (3),$$

де S — нормована частка ринку; G — нормований темп зростання експорту; P — нормована експортна ціна; S_i — показник стабільності поставок (у дослідженні прийнятий рівним 1).

Вагові коефіцієнти відображають економічну значущість показників: найбільшу вагу має частка ринку, тоді як темпи зростання характеризують динаміку, ціновий фактор — рівень цінової конкурентоспроможності, а стабільність поставок — регулярність експорту. У процесі розрахунків виявлено значну варіативність показника темпів зростання, що в окремих випадках було зумовлено низькою базою порівняння або впливом разових факторів. З метою уникнення викривлення результатів введено обмеження: $G \leq 3$, що дозволило забезпечити більш збалансовану оцінку.

Отримані результати (табл. 2) свідчать про суттєву диференціацію конкурентних позицій України залежно від ринку збуту. Зокрема, у 2024 році найвищий рівень інтегрального індексу зафіксовано на ринку Європейського Союзу (65,6%), що пояснюється передусім його домінуючою часткою у структурі експорту.

У 2024 році експорт кукурудзи до ЄС становив 14,57 млн т, що майже відповідає рівню попереднього року (14,71 млн т), а коефіцієнт зростання 0,99 підтверджує стабільність цього напрямку. Водночас конкурентні позиції України формуються не лише за рахунок обсягів, а й через освоєння більш динамічних ринків.

Найбільш показовим у цьому контексті є ринок Туреччини. Тут інтегральний індекс становить 56,7%, що пояснюється різким зростанням експорту — з 0,48 до 3,55 млн т. Навіть з урахуванням обмеження коефіцієнта зростання на рівні 3,0, динаміка залишається дуже високою.

Таблиця 2. Оцінка конкурентоспроможності експорту кукурудзи з України на основних ринках збуту у 2024 році

Країна-імпортер	Обсяг експорту, млн т		Частка у загальному експорті, %	Темп зростання експорту (коэф.)	Середня експортна ціна, дол./т	Нормована (ний)			Інтегральний індекс конкурентоспроможності	
	2024 р.	2023 р.				Частка	Темп зростання	Ціна	Коеф.	%
ЄС	14,57	14,71	49,0	0,99	164,4	1,00	0,15	0,34	0,656	65,6
Туреччина	3,55	0,48	12,0	3,00	169,9	0,21	1,00	0,61	0,567	56,7
Китай	3,51	5,44	12,0	0,65	157,2	0,20	0,00	0,00	0,190	19,0
Єгипет	3,32	2,84	11,0	1,17	163,0	0,19	0,22	0,28	0,297	29,7
Ізраїль	1,01	0,56	3,0	1,81	165,6	0,02	0,50	0,40	0,314	31,4
Лівія	0,78	0,29	3,0	2,66	178,2	0,01	0,86	1,00	0,520	52,0
Республіка Корея	0,68	0,23	2,0	3,00	177,0	0,00	1,00	0,94	0,538	53,8

Джерело: розраховано за даними [8].

При цьому ціни залишалися на достатньо вигідному рівні, що додатково посилює позиції України. Схожа ситуація спостерігається і з Республікою Корея. Хоча частка цього ринку у загальному експорті невелика, високі темпи зростання разом із відносно високою ціною (177 дол./т) забезпечили доволі сильний результат — індекс на рівні 53,8%. Тобто це ринок з потенціалом, навіть якщо поки що він не є ключовим.

Досить високі показники має і Лівія (52,0%). Тут спрацювало поєднання двох факторів — швидкого зростання поставок і найвищої ціни серед усіх розглянутих країн (178,2 дол./т). Водночас обсяги експорту залишаються невеликими, тому цей напрям поки що не визначає загальну структуру експорту.

Для Ізраїлю (31,4%) та Єгипту (29,7%) характерна більш стримана ситуація. Експорт зростає, але без різких змін, а частка цих ринків залишається відносно невеликою. Відповідно, і рівень конкурентоспроможності тут середній. Найслабші позиції у 2024 році спостерігаються на ринку Китаю (19,0%). Це пов'язано зі скороченням обсягів поставок, низькими темпами зростання та найнижчим рівнем експортної ціни серед досліджуваних країн.

У підсумку, попри збереження ключової ролі ЄС, структура експорту поступово змінюється: зростає значення динамічних ринків, насамперед Туреччини, Республіки Корея та країн Північної Африки, які формують нові точки зростання. У таких умовах конкурентоспроможність експорту кукурудзи України у 2024 році має виражену ринкову диференціацію: поряд зі стабільним ринком ЄС зростає роль напрямів, що навіть за менших обсягів демонструють вищі темпи зростання та вигіднішу цінову кон'юнктуру.

Відбувається поступова переорієнтація від моделі, орієнтованої на обсяги експорту, до підходу, де ключову роль відіграють гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринку. У цьому контексті Туреччина, Республіка Корея та країни Північної Африки стають стратегічно важливими напрямками диверсифікації експорту. Водночас збереження низьких показників на окремих ринках, зокрема китайському, свідчить про наявність обмежень, пов'язаних як із ціновими чинниками, так і з особливостями попиту та конкуренції. Це підкреслює необхідність більш гнучкої та адресної експортної політики.

Отже, підвищення конкурентоспроможності української кукурудзи в сучасних умовах пов'язане не лише зі зростанням обсягів експорту, а насамперед із ефективним управлінням географією поставок, зниженням логістичних витрат і посиленням присутності на зрос-

таючих ринках. Розрахунки за 2021—2023 рр., виконані за аналогічною методикою, дозволили простежити динаміку змін і враховані при узагальненні результатів, хоча детальні таблиці не наведено через обмеження обсягу.

Проведений аналіз підтверджує, що трансформація конкурентних позицій має комплексний характер і зумовлена поєднанням логістичних, економічних та інституційних чинників, зокрема порушенням ланцюгів постачання, зростанням витрат, зміною географії експорту та посиленням конкуренції. У перспективі підвищення конкурентоспроможності пов'язане з диверсифікацією логістичних маршрутів, розвитком мультимодальних перевезень, цифровізацією торгівлі та адаптацією до вимог зовнішніх ринків. Таким чином, конкурентні позиції України на світовому ринку кукурудзи формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, що потребує системного підходу до формування експортної стратегії.

Аналіз динаміки інтегрального індексу конкурентоспроможності у 2021—2024 рр. дозволяє більш чітко простежити зміни у географії та структурі експорту кукурудзи України. Отримані результати свідчать, що конкурентні позиції на окремих ринках є нестабільними та суттєво змінюються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (табл. 3).

Зокрема, ринок Європейського Союзу протягом усього періоду залишається одним із ключових для українського експорту. Різке зростання інтегрального індексу у 2022 році (до 0,919) було зумовлене насамперед вимушеною переорієнтацією експортних потоків у напрямі ЄС в умовах порушення морської логістики, а також тимчасовою лібералізацією доступу до європейського ринку. Фактично ЄС став основним каналом збуту, що забезпечило суттєве посилення позицій України.

У 2023—2024 рр. спостерігається зниження значення індексу для ЄС (до 0,655 у 2024 р.), що пов'язано з диверсифікацією поставок, посиленням регуляторних обмежень і зростанням логістичних витрат та конкуренції.

Таблиця 3. Динаміка інтегрального індексу конкурентоспроможності експорту кукурудзи з України у 2021—2024 рр., коеф.

Країни	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ЄС	0,711	0,919	0,781	0,655
Туреччина	0,341	0,228	0,110	0,564
Китай	1,000	0,363	0,579	0,192
Єгипет	0,457	0,246	0,465	0,297
Ізраїль	0,428	0,259	0,390	0,315
Лівія	0,441	0,224	0,192	0,517
Республіка Корея	0,100	0,452	0,281	0,538

Джерело: розраховано за даними [8].

Натомість Туреччина демонструє протилежну динаміку: після зниження у 2021—2023 рр. індекс у 2024 році різко зріс до 0,564, що свідчить про активізацію цього напрямку внаслідок переорієнтації експортних потоків.

Для Китаю характерне суттєве погіршення позицій — з 1,000 у 2021 році до 0,192 у 2024 році, що вказує на втрату ринку під впливом конкуренції та логістичних обмежень. Водночас Єгипет та Ізраїль зберігають відносно стабільні, хоча й не домінуючі позиції. Окремі ринки демонструють помітне зростання: зокрема, Лівія (до 0,517) та Республіка Корея (до 0,538), що свідчить про формування нових перспективних напрямів експорту.

У цілому конкурентні позиції України стають більш диверсифікованими: після ситуативного посилення ролі ЄС відбувається поступове зміцнення альтернативних ринків, що підкреслює необхідність гнучкої експортної стратегії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати дослідження показали, що конкурентоспроможність експорту кукурудзи України формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких у сучасних умовах зростає роль логістичних, інституційних і ринкових чинників. У 2021—2024 рр. відбулася суттєва трансформація конкурентних позицій: посилення ролі ЄС у 2022 році мало переважно ситуативний характер, тоді як у подальшому спостерігається зростання значення альтернативних ринків.

Встановлено переорієнтацію експорту на більш динамічні напрями, зокрема Туреччину, Республіку Корея та країни Північної Африки, які формують нові точки зростання. Водночас окремі ринки, зокрема Китай, демонструють зниження конкурентних позицій, що потребує диференційованого підходу до експортної політики.

Обґрунтовано доцільність використання інтегрального підходу до оцінювання конкурентоспроможності, який дозволяє комплексно врахувати як статичні, так і динамічні параметри. У цілому конкурентоспроможність експорту визначається здатністю до адаптації, диверсифікації ринків і мінімізації логістичних витрат.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз логістичних факторів, впливу торговельної політики та удосконалення методів оцінювання конкурентоспроможності з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища.

Література:

1. Balassa B. Trade Liberalisation and "Revealed" Comparative Advantage. The Manchester School. 1965. Vol. 33, no. 2. P. 99—123. URL:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9957.1965.tb00050.x>

2. Bojnec S., Ferto I. Agri-Food Export Competitiveness in European Union Countries. JCMS: Journal of Common Market Studies. 2014. Vol. 53, no. 3. P. 476—492.

3. Geyser J. M., Pretorius A., Fourie A. Trends in and determinants of South African maize exports in the post-deregulation era. Journal of Economic and Financial Sciences. 2024. Vol. 17, No. 1. Article a862.

4. World Agricultural Supply and Demand Estimates (WASDE) [Електронний ресурс] / United States Department of Agriculture. Режим доступу: <https://www.usda.gov/about-usda/general-information/staff-offices/office-chief-economist/commodity-markets/wasde-report> (дата звернення: 07.03.2026).

5. Вінюкова М.А. Аналіз конкурентоспроможності зернових культур на аграрному світовому ринку. Науковий бюлетень Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2020. № 37. С. 14—17.

6. Дідух Н. Алгоритм оцінки кон'юнктури ринку зерна у контексті експорту України до країн ЄС. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4722>.

7. Загребельна, І. А., Косенко, В. М. Світовий ринок зернових культур: тенденції, структурні зміни та інноваційні чинники конкурентоспроможності. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2026. № 27, URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/802>.

8. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. Київ, 2024. Режим доступу: URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026).

9. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д., Євтушенко В. Д. Ринок зерна в Україні та його стабілізація. Економіка АПК. 2019. Т. 26, № 4. С. 29—38.

10. Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В., Яцкова Н. С. Оцінка та діагностика конкурентоспроможності й якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнних викликів. Агросвіт. 2025. № 4. С. 159—167.

11. Нів'євський О., Богонос М. Оцінка сценаріїв торгівлі агропродовольчими товарами між Україною та ЄС [Електронний ресурс] // Німецько-український агрополітичний діалог. 2024. Режим доступу: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Nivievskiy_Bogonos_UA.pdf, (дата звернення: 25.03.2026).

12. Новоселець А. Комплексна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств різних розмірів. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Т. 8, № 4. URL: <https://is-journal.com/is/article/view/320>.

13. Павлова Г., Абрамович І., Бальзан М. Стратегічні заходи підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Т. 8, № 4. С. 62—67.

14. Трегубов О., Братчук У., Славінський С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств агросфери України в умовах війни та євроінтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. Т. 1, № 293. С. 23—33.

15. Черемісіна С. Г. Ринок зернових культур в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2021. Т. 28, № 2. С. 48–58.

16. Шандрівська О. Є., Пиж О. В. Дослідження експортного потенціалу зернової промисловості України в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 6 (1). С. 259—270.

References:

1. Balassa, B. (1965a), "Trade liberalisation and "revealed" comparative advantage". *The Manchester School*, vol. 33, no. 2, pp. 99–123. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9957.1965.tb00050.x>

2. Bojnec, S., and Ferto, I. (2014b), "Agri-food export competitiveness in European Union countries". *JCMS: Journal of Common Market Studies*, vol. 53 (3), 476—492.

3. Geyser, J. M., Pretorius, A. and Fourie, A. (2024), "Trends in and determinants of South African maize exports in the post-deregulation era". *Journal of Economic and Financial Sciences*, vol. 17(1), a862.

4. United States Department of Agriculture (2026), "World agricultural supply and demand estimates (WASDE)", available at: <https://www.usda.gov/about-usda/general-information/staff-offices/office-chief-economist/commodity-markets/wasde-report>, (Accessed March 7, 2026).

5. Vinyukova, M. (2020), "Analysis of competitiveness of grain crops in the agrarian world market". *Naukovyi biuleten Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 37, pp. 14—17.

6. Didukh, N. (2024), "Algorithm for assessing grain market conditions in the context of Ukraine's exports to the EU". *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67,

available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4722>.

7. Zahrebelna, I. and Kosenko, V. (2026), "The Global Grain Market: Trends, Structural Changes, and Innovative Drivers of Competitiveness", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta inovatsii*, vol. 27, available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/802> (Accessed March 25, 2026).

8. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Foreign trade in selected goods by countries of the world", available at: <https://www.ukr-stat.gov.ua> (Accessed March 25, 2026).

9. Ilchuk, M., Konoval, I., Baranovska, O. and Yevtushenko, V. (2019), "Development of the grain market in Ukraine and its stabilization". *Ekonomika APK*, vol. 26 (4), pp. 29—38.

10. Kulakova, S., Miniailenko, I. and Yatskova, N. (2025), "Assessment and diagnostics of competitiveness and quality of agricultural enterprises' products in the context of wartime challenges", *Ahrosvit*, vol. 4, pp. 159—167.

11. Nivievskiy, O. and Bohonos, M. (2024), "Assessment of agri-food trade scenarios between Ukraine and the EU. German-Ukrainian Agricultural Policy Dialogue", available at: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Nivievskiy_Bogonos_UA.pdf, (Accessed March 25, 2026).

12. Novoselets, A. (2024), "Comprehensive Assessment of the Competitiveness of Agricultural Enterprises of Different Sizes". *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 8 (4), available at: <https://is-journal.com/is/article/view/320>.

13. Pavlova, G., Abramovych, I. and Balzan, M. (2022), "Strategic measures to increase the competitiveness of the agricultural sector of Ukraine in the international market". *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 308 (4), pp. 62—67.

14. Tregubov, O., Bratchuk, U. and Slavinskyy, S. (2025), "Foreign economic activity of Ukrainian agricultural enterprises in the conditions of war and European integration". *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1 (293), pp. 23—33.

15. Cheremisina, S. (2021), "Grain market in Ukraine: analysis of the current state and development prospects". *Ekonomika APK*, vol. 28 (2), pp. 48—58.

16. Shandrivska, O. and Pyzh, O. (2024), "Study of the grain market of Ukraine in the conditions of war". *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 6 (1), pp. 259—270.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 338.48:332.146.2:352:330.131.5:336

І. А. Цвігун,

д. е. н., професор, в.о. завідувача кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу, Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2752-267X>

О. В. Чайковський,

аспірант кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу,

Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3175-242X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.110

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

I. Tsvihun,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Acting Head of the Department of Accounting, Taxation and E-Business Technologies, Higher educational institution "Podillia State University"

O. Chaikovskiy,

PhD Student of the Department of Accounting, Taxation and E-Business Technologies, Higher educational institution "Podillia State University"

ECONOMIC EFFICIENCY OF MULTIMODAL TOURISM PRODUCTS IN THE CONTEXT OF FINANCIAL STRATEGY DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті досліджено проблеми забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України в умовах обмеженості ресурсів та нестабільності економічного середовища. Обґрунтовано, що традиційні підходи до управління туристичною сферою є недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують повного обліку туристичних потоків і відповідних фінансових надходжень, що призводить до втрат місцевих бюджетів. Доведено, що впровадження концепції "подвійного переходу" через цифровізацію туристичної інфраструктури, зокрема музейних об'єктів, виступає важливим інструментом формування фінансової стратегії територіальних громад та забезпечення їх сталого розвитку.

Метою статті є обґрунтування методологічних засад та оцінка економічної ефективності мультимодального туристичного продукту "Єдиний квиток" із використанням автоматизованих систем продажу квитків як інструменту підвищення фінансової стійкості територіальних громад. Встановлено, що формування єдиного туристичного простору сприяє інтеграції "якірних" туристичних об'єктів із периферійними локаціями, що забезпечує більш рівномірний розподіл туристичних потоків та зростання економічної віддачі туристичної діяльності.

У результаті дослідження розроблено аналітичну модель формування фінансових надходжень, яка демонструє можливість зростання доходів територіальної громади (на 20,6%) навіть за умов скорочення кількості відвідувачів. Обґрунтовано, що такий ефект досягається за рахунок поєднання механізмів динамічного ціноутворення та детінізації фінансових потоків. Доведено, що автоматизовані системи продажу квитків виконують функцію фіскального інструменту, який забезпечує прозорість фінансових операцій, мінімізацію втрат доходів та підвищення ефективності їх розподілу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу органами місцевого самоврядування при формуванні фінансових стратегій розвитку територіальних громад, зокрема у сфері управління туристичними потоками та оптимізації бюджетних надходжень.



The article examines the challenges of ensuring the financial sustainability of territorial communities in Ukraine amid limited resources and an unstable economic environment. It is substantiated that traditional approaches to tourism management are ineffective, as they do not ensure full accounting of tourist flows and related financial revenues, leading to losses for local budgets. It is proven that implementing the "twin transition" concept through the digitalisation of tourism infrastructure, particularly museum facilities, is an important instrument for shaping the financial strategy of territorial communities and ensuring their sustainable development.

The purpose of the article is to substantiate the methodological foundations and assess the economic efficiency of a multimodal tourism product, namely the "Single Ticket", using automated ticketing systems as a tool for strengthening the financial sustainability of territorial communities. It is established that the creation of a unified tourism space contributes to integrating "anchor" tourist attractions with peripheral areas, ensuring a more balanced distribution of tourist flows and increasing the economic returns from tourism activities.

As a result of the study, an analytical model for the formation of financial revenues has been developed, demonstrating the possibility of increasing community income (by 20.6%) even with a decrease in the number of visitors. It is substantiated that this effect is achieved through a combination of dynamic pricing mechanisms and the de-shadowing of financial flows. It is proven that automated ticketing systems serve as a fiscal tool, ensuring transparency in financial operations, minimising revenue losses, and improving the efficiency of distribution.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed approach by local governments to formulate financial strategies for the development of territorial communities, particularly for managing tourist flows and optimising budget revenues.

Ключові слова: сільський туризм, сталий розвиток, територіальні громади, фінансова стратегія, цифровізація, єдиний квиток, детінізація, фінансова ефективність, економічне моделювання.

Key words: rural tourism, sustainable development, territorial communities, financial strategy, digitalisation, single ticket, de-shadowing, fiscal efficiency, economic modelling.

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

В умовах нестабільності економічного середовища та обмеженості фінансових ресурсів територіальні громади України, зокрема Хмельницької області, стикаються з необхідністю пошуку ефективних інструментів забезпечення фінансової стійкості та диверсифікації джерел доходів. Особливої актуальності набуває питання підвищення результативності використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону як одного з ключових факторів локального економічного розвитку. Водночас формування фінансової стратегії територіальних громад потребує впровадження інноваційних інструментів управління доходами, серед яких мультимодальні туристичні продукти можуть виступати як дієвий механізм забезпечення фінансової стійкості.

Традиційні підходи до управління туристичними об'єктами, у тому числі музейною інфраструктурою, що базуються на фрагментованих туристичних потоках, поступово втрачають свою ефективність. Така модель не забезпечує повного обліку фінансових надходжень, що зумовлює значні втрати місцевих бюджетів та обмежує можливості стратегічного планування розвитку територій.

У цьому контексті особливої ваги набуває розроблення та впровадження мультимодальних туристичних продуктів, що передбачають інтеграцію різних туристичних послуг та маршрутів у єдину цифрову систему обслуговування, зокрема інтегрованих рішень типу "Єдиний квиток", які поєднують різні об'єкти культурної та туристичної інфраструктури в єдину систему. Цифровізація таких продуктів дозволяє не лише оптимізувати операційні процеси, а й забезпечити прозорість фінансових потоків, що формує передумови для підвищення ефек-

тивності управління фінансовими ресурсами територіальних громад.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження у сфері економіки туризму демонструють перехід від традиційних моделей масового обслуговування до інтелектуалізованих систем управління туристичними потоками, що базуються на цифрових технологіях та принципах сталого розвитку. Цифрова трансформація туристичної галузі розглядається не лише як технологічний процес, а як системна зміна механізмів взаємодії між туристами, бізнесом та територіальними громадами.

Зокрема, концепція "розумних туристичних дестинацій" (Smart Destinations), обґрунтована Д. Бухалісом [1], акцентує увагу на можливостях використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління туристичними потоками та мінімізації тіньових фінансових операцій. Практичні аспекти моніторингу туристичних переміщень розглянуто у стратегіях розвитку територіальних громад, зокрема, Брошнів-Осадської ТГ [2], де використання даних мобільних операторів дозволяє оцінювати інтенсивність потоків та прогнозувати їхню динаміку.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із розробкою алгоритмів оптимізації туристичних маршрутів, які є складовою цифрових сервісів підтримки прийняття рішень у туризмі [3]. Такі підходи забезпечують формування мультимодальних маршрутів, що поєднують різні види переміщення та підвищують загальну ефективність використання туристичних ресурсів.

Економічні аспекти інтеграції туристичних продуктів досліджуються у працях зарубіжних учених, які доводять ефективність монетизації культурної спадщини через механізми пов'язаних продажів [4; 5]. Зокрема, встановлено, що інтегровані туристичні продукти сприяють зростанню витрат відвідувачів та формуванню додаткових джерел доходів, а також створенню робочих місць у місцевих громадах [6]. Міжнародні дослідження, зокрема звіти OECD [7], підтверджують зростання ролі інтегрованих та цифрових туристичних продуктів у забезпеченні економічної ефективності та конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

Вітчизняні дослідники акцентують увагу на ролі цифровізації у збереженні культурної спадщини та розвитку музейного середовища

[8; 9], а також на значенні туристичного збору як інструменту фінансового забезпечення розвитку територій [11]. У сучасних умовах воєнного стану особливого значення набувають дослідження фінансової стійкості туристично-рекреаційної сфери, які враховують нові виклики та інструменти підтримки розвитку громад [12].

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, потребує подальшого обґрунтування використання мультимодальних туристичних продуктів як інструменту фінансової стійкості територіальних громад, а також роль автоматизованих систем продажу квитків у процесах детінізації туристичної діяльності на локальному рівні. Недостатньо дослідженим залишається і питання інтеграції "якірних" туристичних об'єктів у фінансові стратегії розвитку територій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на зазначене, метою статті є обґрунтування методологічних засад та оцінка економічної ефективності мультимодального туристичного продукту "Єдиний квиток" як інструменту забезпечення фінансової стійкості та автономії територіальних громад.

Дослідження ґрунтується на концепції "подвійного переходу" (twin transition), відповідно до якої цифровізація розглядається як ключовий фактор підвищення економічної та екологічної стійкості туристичних дестинацій. У роботі також використано підхід "безшовного туризму" (seamless tourism), що передбачає інтеграцію туристичних об'єктів у єдиний простір обслуговування з метою підвищення ефективності використання туристичного потенціалу територій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що цифрові мультимодальні туристичні продукти виконують комплекс взаємопов'язаних функцій, які формують економічну основу підвищення ефективності функціонування територіальних громад, що узгоджується з результатами досліджень у сфері цифровізації туризму [1; 7].

Передусім, впровадження автоматизованих систем продажу квитків (АСПК) у поєднанні з інтегрованими туристичними продуктами за-

безпечує прозорість фінансових потоків. Для малих територіальних громад Хмельницької області, де питання бюджетної дисципліни є критично важливим, це створює передумови для мінімізації втрат доходів та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Друга функція полягає у раціональному перерозподілі туристичних потоків. Інтеграція об'єктів у межах мультимодального продукту дозволяє зменшити надмірне навантаження на "якірні" туристичні локації та водночас активізувати відвідуваність периферійних територій. Це сприяє розвитку сільського туризму, зокрема агросадіб у громадах Староушицької, Орининської та Слобідсько-Кульчієвецької та формуванню додаткових джерел доходу для місцевого населення, що підтверджується сучасними дослідженнями мультимодальних систем у туризмі [3; 4].

Третя функція пов'язана з можливістю гнучкого управління ціноутворенням. Використання інтегрованих туристичних пакетів дозволяє оперативно коригувати їхню вартість відповідно до змін макроекономічного середовища, зокрема інфляційних процесів, забезпечуючи при цьому збереження привабливості туристичної пропозиції.

З метою кількісної оцінки впливу зазначених факторів на фінансові результати територіальних громад запропоновано аналітичну модель економічної ефективності мультимодального туристичного продукту:

$$R = N \cdot P + S$$

де:

R — загальний дохід територіальної громади;

N — кількість відвідувачів;

P — середня вартість інтегрованого туристичного продукту;

S — додаткові доходи, отримані внаслідок детінізації фінансових потоків.

Запропонована модель відображає зміну парадигми формування доходів: поряд із традиційним фактором кількості відвідувачів (N) зростає значення якісних параметрів — ціноутворення (P) та детінізації (S). Модель дозволяє врахувати як прямі фінансові надходження, так і прихований ефект детінізації, що є критично важливим для оцінки реальної економічної ефективності туристичної діяльності. Саме врахування останнього компонента дозволяє пояснити феномен зростання доходів навіть за умов скорочення туристичного потоку.

Для поглибленого аналізу ефективності використано показник доходу на одного відвідувача:

$$E = \frac{R}{N}$$

де E — середній дохід на одного туриста.

Застосування цього показника дозволяє оцінити якість монетизації туристичного потоку та ефективність використання туристичного потенціалу території.

Практичну апробацію запропонованого підходу здійснено на прикладі впровадження мультимодального продукту "Єдиний квиток" у м. Кам'янець-Подільський. Для оцінки ефективності використано порівняння фактичних показників за 2024 рік та прогнозних даних на 2025 рік (Табл. 1).

Аналіз наведених даних свідчить про наявність структурних змін у формуванні доходів територіальної громади. Незважаючи на зниження кількості відвідувачів на 9,5%, загальний дохід зростає на 20,6%, що свідчить про перехід від екстенсивної моделі розвитку (орієнтованої на збільшення кількості туристів) до інтенсивної (орієнтованої на підвищення доходу з одного відвідувача). Така динаміка корелює з висновками щодо економічного ефекту інтегрованих туристичних продуктів [5; 6].

Ключовими факторами такого зростання є впровадження інтегрованих туристичних продуктів, використання механізмів динамічного ціноутворення та детінізація фінансових потоків за рахунок цифровізації.

Отримані результати свідчать про доцільність включення мультимодальних туристичних продуктів до складу фінансової стратегії територіальних громад як інструменту підвищення доходності та бюджетної стійкості.

Таким чином, автоматизовані системи продажу квитків виступають не лише інструментом обліку, а й важливим елементом фінансового управління, що забезпечує підвищення прозорості та ефективності розподілу доходів між учасниками туристичного ринку.

Таблиця 1. Прогнозна та фактична виручка від реалізації "Єдиного квитка" (2024–2025 рр.)

Період	Обсяг реалізації (осіб)	Вартість одиниці (грн)	Загальний дохід (грн)	Динаміка (%)
2024	4211	150	631650	-
2025 (прогноз)	3810	200	762000	+20,6%

Джерело: розраховано автором на основі даних АСПК.

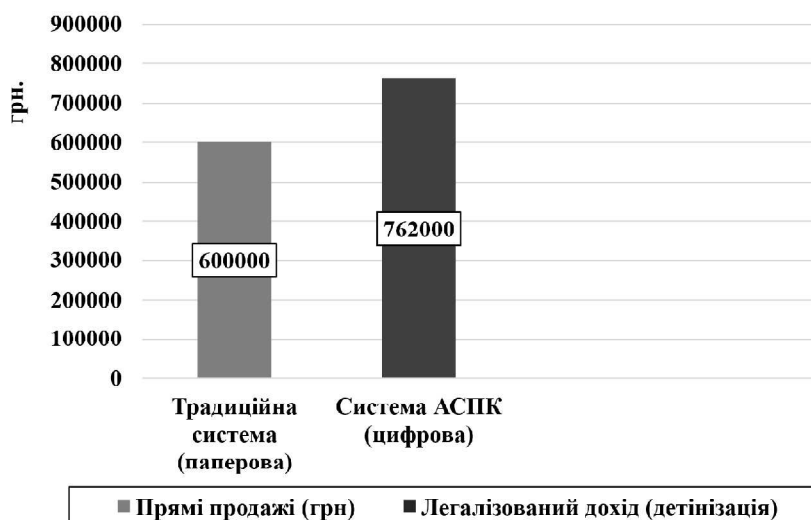


Рис. 1. Порівняльна характеристика фінансової ефективності та ефекту детінізації при впровадженні АСПК (прогноз на 2025 р.)

Джерело: складено автором.

Додатково, ефект цифровізації відображено на Рис. 1, який демонструє вплив детінізації на зростання фінансових надходжень територіальних громад.

Отримані результати свідчать, що цифровізація фінансових операцій у сфері туризму забезпечує не лише оптимізацію процесів ціноутворення, а й формує якісно новий рівень фінансової результативності за рахунок легалізації доходів. Це дозволяє розглядати АСПК як інструмент детінізації економічної діяльності та підвищення фінансової стійкості територіальних громад.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження мультимодальних туристичних продуктів, зокрема "Єдиного квитка", у поєднанні з автоматизованими системами продажу квитків виступає ефективним інструментом фінансової стратегії територіальних громад та забезпечує підвищення економічної ефективності їх функціонування.

Доведено, що цифровізація туристичної інфраструктури сприяє трансформації моделі формування доходів — від екстенсивного зростання за рахунок збільшення кількості туристів до інтенсивного підходу, орієнтованого на підвищення економічної віддачі кожного відвідувача. Такий ефект досягається за рахунок поєднання детінізації фінансових потоків, підвищення прозорості фінансових операцій та використання механізмів гнучкого ціноутворення.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування при формуванні та реалізації фінансових стратегій розвитку територіальних громад, зокрема у частині управління туристичними потоками, оптимізації бюджетних надходжень та впровадження цифрових інструментів фінансового обліку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці розширених економіко-математичних моделей оцінки ефективності мультимодальних туристичних продуктів із урахуванням мультиплікативного ефекту, міжгалузевих зв'язків та впливу факторів цифрової трансформації на фінансову стійкість територіальних громад.

Література:

1. Buhalis D. Tourism Management in the Age of Digital Transformation. London: Routledge, 2022. 412 p.
2. Передерко В. Стратегія розвитку туризму Брошнів-Осадської територіальної громади до 2030 року. Івано-Франківськ: Карпатський інститут аналітики "FrankoLytics", 2023. 60 с.
3. Adamo T., Colizzi L., Dimauro G., Ghiani G., Guerriero E. A multimodal tourist trip planner integrating road and pedestrian networks. Expert Systems with Applications. 2024. Vol. 237. Part B. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.121457>.
4. Yang X., Wu W., Huang G.Q. A crowd-sourced co-modality transportation system integrating passenger and freight. Advanced Engineering Informatics. 2023. Vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aei.2023.102142>.
5. Shin H.-J., Kim H. N., Son J.-Y. Measuring the Economic Impact of Rural Tourism Mem-

bership on Local Economy: A Korean Case Study. Sustainability. 2017. Vol. 9, Iss. 4. P. 639. DOI: <https://doi.org/10.3390/su9040639>.

6. Kashyap V., Thakur V. The Impact of Cultural Heritage Tourism on Local Economies. Journal of Informatics Education and Research. 2025. Vol. 5, Iss. 4. P. 112—125. <https://doi.org/10.52783/jier.v5i4.3604>.

7. OECD. Tourism Trends and Policies 2024. OECD Publishing, Paris. P. 349. <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.

8. Антонова Л.В., Голобов С.М. Цифрова трансформація музейної справи: виклики та можливості для державної політики у сфері культури. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 20. С. 303—329. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.02>.

9. Дзюбенко Н. Що таке цифровізація музеїв та чому це необхідно: досвід Ukrainian Heritage Monitoring Lab. Science At Risk! 2024. URL: <https://scienceatrisk.org/uk/story/shcho-take-tsyfrovizatsiia-muzeiv-ta-chomu-tse-neobkhdno-dosvid-ukrainian-heritage-monitoring-lab> (дата звернення: 01.04.2026).

10. Хаустова К.М., Удворгелі Л.І., Чорій М.В. Потенціал музеїв у контексті розвитку міжнародного туризму. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-75>.

11. Шепель І.В. Туристичний збір як інструмент розвитку громад: облік, оподаткування та зарубіжний досвід. Сталий розвиток економіки. 2026. № 1 (58). С. 522—529. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-67>.

12. Квасній Л., Палесевич М., Солтисік О., Пецух А. Фінансові механізми розвитку туристично-рекреаційної галузі в територіальних громадах України в умовах воєнного часу. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2026. Т. 1. № 66. С. 176—189. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.-2026.4886>.

References:

1. Buhalis, D. (2022), Tourism Management in the Age of Digital Transformation, Routledge, London, UK.

2. Perederko, V. (2023), Stratehiia rozvytku turyzmu Broshniv-Osadskoi terytorialnoi hromady do 2030 roku [Tourism development strategy of the Broshniv-Osada territorial community until 2030], FrankoLytics, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

3. Adamo, T., Colizzi, L., Dimauro, G., Ghiani, G. and Guerriero, E. (2024), "A multimodal tourist trip planner integrating road and pedestrian networks", Expert Systems with Applications, vol.

237, Part B. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.-121457>.

4. Yang, X., Wu, W. and Huang, G.Q. (2023), "A crowdsourced co-modality transportation system integrating passenger and freight", Advanced Engineering Informatics, vol. 58. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2023.102142>.

5. Shin, H.-J., Kim, H.N. and Son, J.-Y. (2017), "Measuring the Economic Impact of Rural Tourism Membership on Local Economy: A Korean Case Study", Sustainability, vol. 9 (4), pp. 639. <https://doi.org/10.3390/su9040639>.

6. Kashyap, V. and Thakur, V. (2025), "The Impact of Cultural Heritage Tourism on Local Economies", Journal of Informatics Education and Research, vol. 5 (4), pp. 112—125. <https://doi.org/10.52783/jier.v5i4.3604>.

7. OECD (2024), "Tourism Trends and Policies 2024". <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.

8. Antonova, L.V. and Holobov, S.M. (2023), "Digital transformation of museum activities: challenges and opportunities for public policy in the field of culture", Public Administration and Regional Development, vol. 20, pp. 303—329. <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.02>.

9. Dziubenko, N. (2024), "What is museum digitalization and why it is necessary: experience of Ukrainian Heritage Monitoring Lab" (Shcho take tsyfrovizatsiia muzeiv ta chomu tse neobkhdno: dosvid Ukrainian Heritage Monitoring Lab), Science At Risk!, available at: <https://scienceatrisk.org/uk/story/shcho-take-tsyfrovizatsiia-muzeiv-ta-chomu-tse-neobkhdno-dosvid-ukrainian-heritage-monitoring-lab> (Accessed 01 April 2026).

10. Khaustova, K.M., Udvorheli, L.I. and Chorii, M.V. (2022), "The potential of museums in the context of international tourism development", Economy and Society, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-75>.

11. Shepel, I.V. (2026), "Tourist tax as a tool for community development: accounting, taxation and international experience", Sustainable Development of Economy, vol. 1 (58), pp. 522—529. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-67>.

12. Kvasnii, L., Palesevych, M., Soltysik, O. and Petsukh, A. (2026), "Financial mechanisms for the development of the tourism and recreation sector in territorial communities of Ukraine under wartime conditions", Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 1(66), pp. 176—189. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.4886>.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

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: 10.32702/2306-6792.2026.8.116

МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ

Y. Biliak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

METHODS FOR ASSESSING THE IMPACT OF ECONOMIC CONFLICTS ON FINANCIAL SECURITY

У статті досліджено методологічні підходи до діагностики економічних конфліктів та обґрунтовано інструментарій їх комплексного аналізу в системі економічних відносин. У сучасних умовах динамічних трансформацій економіки, посилення конкуренції та зростання конфліктності господарських відносин особливої актуальності набуває розроблення науково обґрунтованих методів діагностики економічних конфліктів, що дозволяють своєчасно виявляти причини їх виникнення, прогнозувати наслідки та формувати ефективні механізми їх врегулювання.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність використання індуктивного підходу до вивчення економічних конфліктів, що реалізується через запропонований дев'ятиетапний алгоритм їх діагностики. Запропонований алгоритм передбачає послідовне визначення природи економічного конфлікту, дослідження причин його виникнення або загострення, аналіз інтересів сторін та ідентифікацію їхніх цілей, виявлення мотивації учасників конфлікту, оцінювання наявних ресурсів, владних можливостей і повноважень сторін, моделювання можливих сценаріїв розвитку конфлікту, оцінку ймовірних наслідків для кожної із сторін, аналіз ризиків посилення конфліктної взаємодії та можливостей взаємодії зниження її гостроти, прогнозування перспектив перебігу конфлікту, а також визначення оптимальних стратегій поведінки сторін і шляхів його врегулювання. Застосування такого алгоритму дозволяє забезпечити системність і послідовність аналізу конфліктних ситуацій, а також сприяє більш глибокому розумінню механізмів їх формування та розвитку.

Особливу увагу у статті приділено обґрунтуванню доцільності використання комплексу спеціальних оціночних методів у процесі дослідження економічних конфліктів. Запропоновано застосовувати кейсовий підхід (Case Study) доповнений елементами інтерв'ювання, експертних оцінок, моніторингу та аналізу медіа й публічної інформації, а також сценарним методом, аналізом чутливості та стрес-тестуванням. Доведено, що кейсовий метод виступає ефективним інструментом поглибленого аналізу реальних ситуацій виникнення та розвитку економічних конфліктів, що дозволяє врахувати їх контекстуальні особливості, складність взаємодії сторін та різноманітність факторів, як впливають на перебіг конфліктних процесів. Поеднання кейсового підходу з іншими методами дослідження забезпечує більш комплексний характер аналізу, дозволяє виявляти ключові наративи, що формують позиції сторін конфлікту, оцінювати можливі наслідки реалізації різних стратегій поведінки та управлінських рішень, а також визначати найбільш ефективні інструменти врегулювання конфліктних ситуацій. Отримані результати дослідження розширюють теоретико-методологічні засади аналізу економічних конфліктів та формують основу для подальшого розвитку інструментарію їх діагностики й управління. Практичне значення запропонованих підходів полягає у можливості їх використання для розроблення систем раннього виявлення конфліктних ситуацій, підвищення обґрунтованості управлінських рішень та вдосконалення механізмів запобігання й врегулювання економічних конфліктів у діяльності суб'єктів господарювання.



This article examines methodological approaches to the diagnosis of economic conflicts and justifies the tools for their comprehensive analysis within the system of economic relations. In the current context of dynamic economic transformations, intensifying competition, and increasing conflict in economic relations, the development of scientifically grounded methods for diagnosing economic conflicts has become particularly relevant, as these methods enable the timely identification of their causes, the forecasting of their consequences, and the creation of effective mechanisms for their resolution.

The results of this study demonstrate the validity of using an inductive approach to the study of economic conflicts, implemented through the proposed nine-step algorithm for their diagnosis. The proposed algorithm involves sequentially determining the nature of the economic conflict, investigating the causes of its emergence or escalation, analyzing the interests of the parties and identifying their goals, identifying the motivations of the conflict participants, assessing the available resources, power capabilities, and authority of the parties, modeling possible scenarios for the conflict's development, assessing the likely consequences for each party, analyzing the risks of escalating conflict and the possibilities for reducing its intensity, forecasting the conflict's future course, and determining optimal strategies for the parties' behavior and pathways to its resolution. The application of such an algorithm ensures a systematic and consistent analysis of conflict situations and contributes to a deeper understanding of the mechanisms of their formation and development.

The article focuses particularly on justifying the use of a set of specialized assessment methods in the study of economic conflicts. It is proposed to apply a case study approach, supplemented by elements of interviewing, expert assessments, monitoring and analysis of media and public information, as well as the scenario method, sensitivity analysis, and stress testing. It is demonstrated that the case study method serves as an effective tool for in-depth analysis of real-world situations involving the emergence and development of economic conflicts, allowing for consideration of their contextual characteristics, the complexity of interactions between parties, and the diversity of factors influencing the course of conflict processes. Combining the case study approach with other research methods ensures a more comprehensive analysis, allows for the identification of key narratives shaping the positions of the parties to the conflict, the assessment of the possible consequences of implementing various behavioral strategies and management decisions, and the determination of the most effective tools for resolving conflict situations. The findings of this study expand the theoretical and methodological foundations for analyzing economic conflicts and provide a basis for the further development of tools for their diagnosis and management. The practical significance of the proposed approaches lies in their potential for use in developing systems for the early detection of conflict situations, enhancing the soundness of managerial decisions, and improving mechanisms for the prevention and resolution of economic conflicts in the activities of economic entities.

Ключові слова: методологія оцінки економічних конфліктів в аграрному секторі, фінансова безпека, фінансове убезпечення, фінансові небезпеки, дев'ятиетапний алгоритм діагностики економічних конфліктів, економічний конфлікт інтересів, фінансова стійкість.

Key words: methodology for assessing economic conflicts in the agricultural sector, financial security, financial safeguards, financial risks, a nine-step algorithm for diagnosing economic conflicts, economic conflict of interest, financial stability.

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

У сучасних умовах трансформації економічних систем, посилення глобалізаційних процесів, загострення конкуренції та зростання геополітичної нестабільності особливого значення набуває забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Для аграрного сектору, який є стратегічно важливим для економіки України, ця проблема ускладнюється високою чутливістю до економічних конфліктів, що виникають як на внутрішньому так і на зовнішньому рівнях. Економічні конфлікти, що проявляються у формі договірних суперечностей, ресурсних протиріч, асиметрії ринкових позицій, інституційних дисфункцій та проявів рейдерства, суттєво впливають на процеси формування, розподілу та використання фінансо-

вих ресурсів підприємств. Їх наслідком є зниження платоспроможності, погіршення рівня ліквідності, зростання фінансових ризиків, дестабілізація грошових потоків і, як результат, послаблення фінансової безпеки.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері фінансової безпеки та ризик-менеджменту, питання системної діагностики впливу економічних конфліктів на фінансову безпеку підприємств залишається недостатньо розробленим. Наявні підходи здебільшого зосереджені на оцінці окремих фінансових показників або ризиків, не враховуючи комплексний і багаторівневий характер економічних конфліктів та їх інтегрований вплив на фінансовий стан підприємств. Особливої актуальності набуває проблема розробки методів діагностики, які б дозволяли не лише ідентифікувати економічні конфлікти, а й кількісно оцінювати їх вплив на ключові параметри фінансової безпеки, зокре-

ма ефективність, фінансову стійкість та ліквідність. Відсутність таких інструментів ускладнює процес прийняття управлінських рішень, знижує ефективність антикризового управління та обмежує можливості своєчасного реагування на загрози. Зазначена проблема безпосередньо пов'язана з необхідністю вирішення важливих наукових і практичних завдань, серед яких: розвиток теоретико-методологічних засад дослідження економічних конфліктів у системі фінансової безпеки; удосконалення методичного інструментарію їх діагностики; обґрунтування системи індикаторів оцінювання впливу конфліктів на фінансовий стан підприємств; розробка моделей прогнозування змін рівня фінансової безпеки під впливом конфліктних ситуацій. У практичному вимірі актуальність дослідження зумовлена потребою формування ефективних механізмів управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічних конфліктів, що дозволить підвищити їх адаптивність, забезпечити стабільність функціонування та конкурентоспроможність у нестабільному економічному середовищі. Таким чином, необхідність розробки комплексних методів діагностики впливу економічних конфліктів на фінансову безпеку підприємств зумовлює актуальність обраної теми дослідження та визначає її значущість як у науковому, так і в практичному аспектах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі методи діагностики конфліктів досліджені порівняно обмежено, проте, попри це, у даному напрямі вже сформовано окремі вагомі наукові напрацювання. Доцільно виділити внесок таких вітчизняних та іноземних науковців, як Т. Бабій, Т. Башук, О. Гарматюк, Дж. Гарція, В. Глюзіцька, Г. Голубородько, І. Давиденко, Л. Діхтярь, В. Жук, Л. Ємельяненко, А. Ішмуратов, Дж. Йу, Р. Калениченко, А. Коханець, Т. Кремер, О. Криворучко, О. Криса, О. Лаврук, О. Лазарчук, Дж. Лін, С. Манн, Т. Мостенська, О. Мороз, В. Нагаєв, М. Петрушенко, О. Перхач, Н. Подольчак, Ф. Рао, В. Сабадаш, І. Сергієнко, О. Сімоходська, О. Скринник, О. Сметанюк, Ж. Танг, В. Удовенко, І. Хома, М. Ху, Ф.-В. Хуанг, М. Цюрупа, С.-Х. Чанг, Я. Чао, Ч. Чен, І. Череда, Л. Чернова, А. Чумиков, О. Щедрина.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження методологічних підходів до діагностики економічних

конфліктів та обґрунтування інструментарію їх комплексного аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Якщо діагностика фінансової безпеки — сфера наукового пошуку, що вирізняється доволі глибоким опрацюванням і значними обсягами отриманих наукових результатів, то методи діагностики конфліктів у науковій думці досліджені значно менше. На підставі вивчення й узагальнення літературних джерел було визначено основні проблеми у методології дослідження економічних конфліктів, а саме: По-перше, необхідно встановити процедуру (послідовність або алгоритм) дослідження економічного конфлікту;

По-друге, потрібно визначити загальні підходи та моделі, які можна використати для оцінювання;

По-третє, слід визначити основні джерела інформації, які можна залучати для аналізу конфліктної ситуації;

По-четверте, необхідно виділити найбільш ефективні та показові методи аналізу.

Щодо послідовності аналізу та оцінювання конфліктів, то у науковій літературі запропоновано таких підхід:

- 1) збір необхідної інформації;
- 2) оцінка реальної конфліктної ситуації, що склалася;
- 3) аналіз чинників, що призвели до виникнення та поширення конфлікту (вивчення причин);
- 4) прогнозування подальшого розвитку конфлікту та оцінювання його можливих наслідків.

Деякі науковці пропонують іншу семіотичну семіотичну методіку та послідовність аналізу конфлікту, що включає:

- Крок 1 — збір інформації;
- Крок 2 — визначення об'єкта та предмета конфлікту;
- Крок 3 — аналіз динаміки конфлікту;
- Крок 4 — SWOT-аналіз стратегій поведінки сторін;
- Крок 5 — виявлення тактик поведінки сторін;
- Крок 6 — аналіз середовища;
- Крок 7 — складання підсумкової конфліктограми.

Отже, різні автори наводять дещо відмінні послідовності здійснення аналізу, що варіюються по різних джерелах. З сукупності наукових праць можна зробити висновок, що відносно узагальнено послідовність здійснен-

ня аналізу та оцінювання економічних конфліктів можна представити наступним чином:

Етап 1. Аналіз джерел на причини конфлікту, включаючи не лише економічні причини, а й правові, технічні, політичні, соціальні, культурні, психологічні й інші, оскільки вони повною мірою можуть слугувати рушійними силами виникнення та загострення конфліктних ситуацій. На цьому етапі особливу увагу приділяють визначенню та вивченню інтересів різних сторін конфлікту, а також того, наскільки ці інтереси суперечать один одному або навпаки можуть бути сумісними;

Етап 2. Оцінка поточної ситуації. Цей етап містить три складові: а) аналіз масштабів конфлікту (глобальний конфлікт чи локальний, скільки учасників охоплює, є відкритим чи прихованим тощо); б) оцінювання напруженості конфлікту (ступінь агресивності сторін, емоційні стани тощо); в) аналіз ступеня реального чи потенційного насильства (як відкритого, так і прихованого);

Етап 3. Оцінювання наслідків конфлікту, включаючи не лише економічні, а й соціальні, політичні, екологічні тощо. Оцінку доцільно здійснювати для всіх учасників конфлікту, а також для сторонніх суб'єктів, які не беруть безпосередньої участі у конфлікті, однак можуть постраждати або навпаки виграти у результаті конфлікту;

Етап 4. Аналіз динаміки конфлікту. На цьому етапі оцінюють: а) тривалість конфлікту (скільки часу триває конфлікт, чи має він перспективи швидкого врегулювання або навпаки посилення ескалації); б) стадії конфлікту (початок, загострення, припинення, замороження тощо); в) ймовірність інтервенції третіх сторін (факти або ймовірність зовнішнього втручання в перебіг конфлікту);

Етап 5. Аналіз можливих шляхів вирішення конфлікту, коли оцінюють ймовірність консенсусів чи компромісів, застосування тиску або санкцій, реалізація регулюючих ініціатив тощо.

А. Купінець [1] у своєму дослідженні запропонував доволі розгалужений алгоритм виявлення конфлікту та шляхів його врегулювання. Науковець запропонував підходи до декомпозиції цілей та виділення різних рівнів їхньої ієрархічності. Однак, цей алгоритм не завжди дозволяє раціонально підходити до прийняття управлінських рішень в особливо складних економічних конфліктах в аграрному секторі економіки. А загалом, у науковій літературі недостатньо уваги приділено виробленню саме алгоритмів аналізу економічних конфліктів, що часто ускладнює процеси їх вирішення або врегулювання.

Основними підходами до аналізу конфлікту є соціальний, системний, психологічний, юридичний та філософський.

Їхня сутність зводиться до наступного:

— соціальний підхід — спрямований на вивчення відносин та взаємодії між різними соціальними групами. Цей підхід передбачає розгляд конфліктів з точки зору соціальних норм та цінностей;

— системний підхід — зорієнтований на розгляд конфліктної ситуації як певної системи, в якій взаємодіють різні елементи. Він дозволяє зрозуміти, як елементи системи своєю взаємодією впливають на розвиток конфлікту;

— психологічний підхід — передбачає вивчення індивідуальних особливостей учасників конфлікту, їхніх цінностей, емоцій, мотивації, когнітивних процесів. Цей підхід дозволяє зрозуміти дії людей;

— юридичний підхід — включає аналіз правових сторін конфлікту, якщо вони важливі для конкретного конфлікту;

— філософський підхід — досліджує етичні, моральні та ціннісні аспекти конфлікту та орієнтується на питання моралі, справедливості, етичності поведінки учасників конфлікту.

Щодо моделей оцінювання економічних конфліктів, то прийнято виділяти наступні:

1) описова модель — включає вивчення учасників, суті, структури та динаміки конфлікту, його мікро- та макросередовища. Ця модель є основним інструментом для початкового аналізу. Вона дозволяє структурувати інформацію та визначати основні характеристики конфлікту;

2) пояснювальна модель — вивчає причини конфлікту, мотиви сторін, вигоди, стратегії поведінки. Ця модель спрямована на вивчення глибинних причин конфлікту;

3) інформаційна модель — спрямовується на вивчення різних аспектів сприйняття конфлікту його учасниками.

У дослідженнях економічних конфліктів особливо потрібно наголосити на проблемі отримання достовірної та своєчасної інформації, її акумулюванні, перевірці. На цьому акцентує увагу В. Нагаєв, який вивчивши досвід врегулювання конфліктів в сільському господарстві інших держав, вказує на необхідність утворення спеціалізованих інформаційних систем [2]. На прикладі міжнародних конфліктів це ж підтвердили В. Сабадаш, І. Давиденко та Т. Бабій [3].

За результатами вивчення і узагальнення літературних джерел було з'ясовано, що інформацію, яку необхідно зібрати для аналізу еко-

номічного конфлікту, доцільно систематизувати у наступний спосіб:

а) соціальна інформація — інформація від фізичних осіб, залучених у конфлікт в якості безпосередніх учасників, власників, менеджменту та працівників аграрних підприємств, фермерів, власників особистих селянських господарств та членів їх сімей, представників або працівників державних органів влади, органів місцевого самоврядування та місцевих громад, осіб залучених в якості медіаторів та інших;

б) правова інформація — положення нормативно-законодавчих актів, інструкції, офіційні листи державних регулюючих і контролюючих органів, рішення та документація судових установ, довідки з офіційний державних реєстрів, в яких обліковується майно, немайнові, фінансові активи, права, ліцензії, нотаріальні акти, акти державної виконавчої служби та інші офіційні документи які можуть використовуватися в якості підґрунтя для формулювання і прийняття управлінських рішень з приводу конфлікту;

в) фінансова інформація — дані офіційної відкритої звітності, податкового та фінансового обліку, інформація фінансових органів і установ, страхових організацій, банківських та кредитних установ й організацій, інформація оцінників тощо;

г) економічна інформація — дані контрактів учасників конфлікту, інформація щодо очікуваних економічних втрат або зисків по результатах конфлікту, дані щодо економічних показників з планів, проектів, оціночних матеріалів, інформація консалтингових та маркетингових агентств щодо предмету конфлікту тощо;

д) технічна інформація — дані про стан та характеристику земельних ділянок, технічна документація про предмет конфлікту, інформація технічних досліджень, дані стандартів тощо;

е) інша інформація — дані від екологічних організацій, бізнес-асоціацій, стейкхолдерів, інформація із засобів масової інформації тощо.

Якщо для збору правової, фінансової, економічної, технічної інформації існують спеціалізовані методи, які поширюються на будь-які види господарської діяльності (наприклад, для укладання угод, підготовки бізнес-планів та проектів тощо), то на акумулюванні соціальної інформації доцільно зупинитися більш докладно. Адже саме цей вид інформації у вирішенні конфліктів має вагоме значення, а його збір завжди дещо ускладнений.

Основними методами збору соціальної інформації є опитування, соціометрія, спостереження, аналіз документів та використання відкритих джерел інформації. Їхня сутність полягає у наступному:

1) Опитування — є способом отримання вербальної інформації від учасників конфлікту або від інших зацікавлених сторін. Включає анкетування (очне і заочне), інтерв'ю (особисте, глибинне, фокусоване, стандартизоване) телефонні та інтерактивні опитування, групове опитування). За цілями виділяють такі типи опитувань як експертне, ситуаційне, проблемне, панельне;

2) Соціометрія є методом кількісного вимірювання і аналізу міжособистісних відносин індивідів у малих соціальних групах, який допомагає виявити рівень симпатії або антипатії між членами групи, визначити лідерів і "аутсайдерів" тощо;

3) Спостереження полягає у систематичному дослідженні поведінки людей у природних або штучно створених умовах. Виділяють включене, невключене, контрольоване та неконтрольоване спостереження;

4) Аналіз документів включає вивчення різних документальних джерел, що містять необхідну інформацію для аналізу конфліктів або інших соціальних явищ. Включає статистичні дані, документи організацій, архівні матеріали, інформаційні бази та банки даних, публікації у ЗМІ;

5) Використання інформації з відкритих джерел включає дані, отримані на зустрічах з учасниками конфліктів, при спілкуванні з зацікавленими сторонами.

Методи збору інформації тісно пов'язані з критеріями оцінок та методами й інструментами аналізу конфліктів. Так, І. Хома [4] пропонує для виявлення бізнес-конфліктів на підприємствах виділяти і досліджувати такі критерії:

1) різниця між реальною та планованою величиною економічного збитку підприємства внаслідок конфліктних ситуацій;

2) ідентифікація нульової результативності укладених бізнес-угод;

3) неузгодженість позицій та не рівність сторін бізнес-угоди;

4) невиконання принципу узагальнення ділових стосунків;

5) неможливість диференціювати комерційні ризики, що впливають на укладання бізнес-угод;

6) порушення домовленостей за бізнес-угодою.

Для кожного з цих критеріїв науковець запропонував принципи математичного опису для точного кількісного оцінювання.

Загалом усі такі методи й інструменти аналізу й оцінювання економічних конфліктів до певної частки умовності можна поділити на кількісні та якісні. Однак, найчастіше кількісні та якісні методи поєднуються.

О. Лаврук [5] виділив такі основні методи вивчення конфліктів, як соціально-психологічні завдання для проведення самоаналізу; аудит та вивчення документації й даних офіційної статистики; гра-спілкування та дискусія. Особливо учений акцентує увагу на потребі щодо застосування невербальних методів розпізнавання конфліктів, до яких відносить анкетування та спостереження за зміною оточення навколо конфлікту. У більшості випадків тут мова йде про якісні методи.

Також переважно якісні методи використовують для аналізу стратегій поведінки. Адже, як зазначають А. Діхтярь та В. Глюзіцька [6], визначення стратегій і способів поведінки учасників економічних конфліктів посідає важливе місце в їхньому оцінюванні. Таке оцінювання розроблено для аналізу поведінки людей. Оскільки в економічних конфліктах беруть участь фізичні особи (підприємці, власники бізнесу, менеджери, працівники, споживачі тощо), то й використання цієї методики є цілком прийнятним. Водночас, на нашу думку, поведінці юридичних осіб — суб'єктів господарювання притаманні ідентичні стратегії і способи поводження в умовах конфлікту. Тому доцільно поширити методику й на юридичних осіб.

Деталізовано розглянули кожну зі цих стратегій поведінки сторін в умовах конфлікту В. Удовенко, О. Удовенко, В. Жук та О. Скринник [7] та сформулювали їх у такий спосіб:

Стратегія уникнення передбачає, що.

1. Стратегія ухилення, за якої учасник конфлікту прагне всіляко ухилитися від протистояння, демонструючи опоненту нездатність або небажання реагувати на його конфліктні наміри;

2. Стратегія конкуренції, яка передбачає, що конфліктуючий учасник показує і доводить противнику, що йому легко без доброї волі противника вирішити конфлікт на свою користь;

3. Стратегія співробітництва, фундаментом якої є визнання цінності відносин конфліктуючого учасника з опонентом, коли конфліктуючий учасник завжди охоче вислуховує іншу сторону конфлікту;

4. Стратегія пристосування, яка передбачає, що учасник конфлікту підлаштовується під

інтереси опонента, поступається власними позиціями та може йти на повну капітуляцію задля врегулювання суперечності;

5. Стратегія компромісу, що є стратегією "взаємної поступки".

Для системної діагностики досягнення безпеки підприємства в умовах економічних конфліктів І. Хома запропонував елементи моделювання методів системно-комплексної та структурно-функціональної діагностики. За переконанням науковця ці методи можуть застосовуватися відокремлено та незалежно або доповнювати один одного [8].

Колектив авторів на чолі з Дж. Йу [9] запропонував оцінювати наслідки економічних конфліктів у міжнародній торгівлі на основі генеральних рівноважних моделей (CGE-моделі), що враховують вплив торгових бар'єрів, мит чи санкцій на різні країни та сектори економіки, а також моделі відкритої економіки, що допомагають аналізувати вплив змін у міжнародній торгівлі, таких як підвищення тарифів або введення квот, на економіку країни, що відчуває наслідки конфлікту.

Оскільки значна частка факторів, що діють в умовах економічного конфлікту, є мінливими, мають багато ймовірних векторів свого розвитку та перебувають під впливом широкого кола додаткових екзогенних ознак, то І. Хома пропонує використовувати у процесі оцінювання апарат нечіткої логіки та нечітко-множинні моделі [10].

Поряд з аналізом та оцінкою економічних конфліктів кількісні методи активно використовуються для прогнозування конфліктів, що являє собою процес передбачення ймовірних сценаріїв розвитку конфлікту та оцінку його наслідків для сторін. Основними складовими прогнозування є аналіз конфлікту, оцінювання ймовірності його ескалації та розробка сценаріїв вирішення.

Попри те, що вивченню економічних конфліктів присвячена велика кількість наукових досліджень, менше з тим порядок, алгоритми і методи їх оцінювання й досі не висвітлені в спеціалізованій літературі достатньою мірою. Це ускладнює як подальші теоретико-методологічні напрацювання у сфері управлінської конфліктології, так і розвиток практичних заasad щодо вирішення або врегулювання економічних конфліктів в аграрному секторі та в економіці в цілому.

У процесі дослідження за результатами вивчення й узагальнення літературних джерел та власних науково-методологічних розвідок було обґрунтовано концептуальний

підхід дослідження економічних конфліктів, розроблено алгоритм їхнього аналізу, визначено сукупність методів оцінки та удосконалено методичні підходи до використання в процесі досліджень спеціальних оціночних методів на основі Case-Study з елементами інтерв'ювання, експертних оцінок, моніторингу та аналізу медіа і публічної інформації.

Встановлено, що концептуально базовим підходом у вивченні й аналізі економічних конфліктів має стати індукційний метод наукового пізнання. Загальновизнано, що в основі наукових досліджень лежать індукція та дедукція, як комплекс взаємопов'язаних методів пізнання, які взаємодоповнюють один одного й характеризуються різновекторністю процесу пізнання.

Індукція передбачає реалізацію пізнавального процесу від конкретного випадку (факту, явища тощо) до загального, дедукція ж навпаки — від загального до конкретного. У результаті дослідження було зроблено висновок, що вивчення та оцінювання економічних конфліктів можливе, передусім, на основі індукції, коли необхідно вивчати конкретні випадки виникнення і перебігу конфліктних ситуацій в економіці та вирішувати їх індивідуально. На основі акумуляції інформації про випадки конфліктів, причини їх виникнення, учасників, наслідки, запроваджувані заходи з врегулювання доцільно формувати цілісну картину для подальшого використання отриманих знань для врегулювання подібних конфліктів. Тільки на такій основі можливе дослідження економічних конфліктів, адже у разі зворотного руху (від загального до конкретного) не вдається забезпечити врахування та аналіз усіх аспектів конфлікту.

Для оцінювання економічних конфліктів доцільно використовувати доволі специфічний метод ситуаційного дослідження, відомий як Case Study Method [11] (або кейсовий метод). Його сутність полягає у глибокому та всебічному аналізі конкретних випадків виникнення і перебігу економічних конфліктів або певних конфліктних ситуацій у їх "природному середовищі", тобто безпосередньо враховуючи усі реальні події, пов'язані із ними. Адже наукові знання про такі конфлікти можуть бути перевіреними виключно на реальних прикладах.

Особливостями використання кейсового методу у вивченні економічного конфлікту є наступні:

— дозволяє глибоко та всебічно вивчити конкретний випадок виникнення і перебігу еко-

номічного конфлікту на всіх його стадіях та з урахуванням усіх нюансів;

— забезпечує індивідуальний підхід дослідження, що дозволяє визначити та врахувати усі специфічні умови конкретного конфлікту та отримати деталізовану інформацію й уявлення про нього;

— передбачає врахування та аналіз різних аспектів й елементів конфлікту, визначення економічних, фінансових, правових, соціальних, культурних, політичних, технічних та інших чинників перебігу, адже кожен конфлікт по-суті є унікальним випадком;

— дозволяє вивчення реальних ситуацій та на цій основі моделювання можливостей їх подальшого перебігу.

Застосування кейсового методу для вивчення економічних конфліктів доцільно здійснювати по таких кроках:

Крок 1 — вибір конкретного прикладу виникнення економічного конфлікту;

Крок 2 — збір інформації щодо сторін конфлікту, їх інтересів та цілей, причин, що спровокували конфлікт, а також економічної, правової, фінансової, соціальної та іншої інформації, яка характеризує конфлікт;

Крок 3 — розроблення варіантів вирішення конфлікту через різні шляхи з оцінюванням їхніх переваг і недоліків;

Крок 4 — оцінка наслідків конфлікту, коли обирається найбільш виважений варіант рішення.

Основними перевагами кейсового методу є його інтерактивність, практичність, глибоке розуміння суті досліджуваного процесу, а також розвиток критичного мислення аналітиків, які займаються дослідженнями економічних конфліктів. Водночас недоліками методу є значні витрати часу на реалізацію досліджень, потреба у залученні кваліфікованих експертів, а також обмеженість з огляду універсальності (не завжди отримані результати можна екстраполювати на сукупність подібних економічних конфліктів).

Отже, кейсовий метод є дієвим інструментом для поглибленого вивчення реальних ситуацій з виникнення та поширення економічних конфліктів, що дозволяє усвідомити їхню складність та різноманітність, оцінити причинно-наслідкові зв'язки виникнення і поширення конфліктів, а також розробити практичні рішення з їх врегулювання.

Водночас, крім кейсового методу, у процесі аналізу та оцінювання економічних конфліктів необхідно використовувати низку інших спеціальних методів як то інтерв'ювання та екс-

пертні оцінки, а також метод моніторингу й аналізу медіа та публічної інформації. Метод інтерв'ювання дозволяє оцінити особисте бачення щодо впливу економічних конфліктів на господарську діяльність аграрних товаровиробників з боку учасників самого конфлікту, адже передбачає, по-суті, збір інформації з першоджерел. Також у процесі інтерв'ювання можна краще дослідити першопричини та мотивації, більш ретельно виявити усі чинники, що спричинили конфлікт, з'ясувати інтереси і цілі сторін конфлікту та виявити які з них і чому спровокували ті чи інші дії сторін, зрозуміти різні точки зору. В решті решт це дозволяє визначити найбільш раціональні та ефективні шляхи вирішення конфлікту, стратегії і заходи. Ключовими перевагами цього методу стає глибина аналізу та забезпечення контекстуальності. Водночас недоліками є те, що його використання забирає багато часу, а результати можуть бути дещо суб'єктивними, адже досліднику подеколи важко абстрагуватися від особистого сприйняття дії і мотивів сторін конфлікту.

Додатковим методом мають стати експертні оцінки. Для їх реалізації доцільно залучити експертів з числа професіоналів у тих питаннях, щодо яких виник конфлікт. Наприклад, якщо мова йде про земельні конфлікти, то експертами мають стати фахівці з земельного права, оцінники тощо. Якщо конфлікт стосується забруднення навколишнього природного середовища, то, відповідно, потрібно запрошувати експертів в галузі екології, професіоналів-працівників спеціалізованих лабораторій і установ щодо виявлення та вимірювання нанесеної шкоди тощо. Експерти сприятимуть більш якісній оцінці причин та динаміки перебігу конфлікту, зможуть спрогнозувати його розвиток, оцінити економічні, фінансові, соціальні та інші наслідки, визначити ролі сторін конфлікту, які вони відіграють у його перебігу, допоможуть виявити ключові фактори успіху або навпаки невдачі у врегулюванні конфлікту, а також запропонують напрями розробки ефективних заходів щодо вирішення. Метод експертних оцінок забезпечує широке розмаїття поглядів на конфлікт та його врегулювання, залучення глибоких спеціалізованих знань різних людей. Водночас, він доволі дорогий у використанні, потребує досить багато часу та, незважаючи на залучення широкого кола учасників, може бути до певної межі суб'єктивним.

Оскільки в сучасному світі велика кількість подій і процесів отримує публічність та висвітлюється у різноманітних медійних ресурсах, соціальних мережах і групах в процесах дослі-

джень необхідно широко здійснювати моніторинг та аналіз медіа та публічної інформації. Такий метод має відігравати важливу роль в розробці та удосконаленні регуляторної політики, в розвитку методів і механізмів подолання криз, в ринковій експансії, маркетингу та рекламі, у вирішенні проблем на ринку праці, в сфері зайнятості та трудової міграції та стосовно багатьох інших економічних проблем. Однак, особливе значення моніторинг та аналіз медіа та публічної інформації набуває саме у процесі вивчення економічних конфліктів.

Метод моніторингу та аналізу медіа й публічної інформації дає можливість вивчити те, як економічні конфлікти висвітлюються в сучасному інформаційному просторі та як формується громадська думка щодо їх перебігу. Медійні джерела у такому контексті потрібно розуміти як традиційні (друковані засоби масової інформації, телебачення, радіо), так сучасні нетрадиційні — інтернет-видання, блоги, підкасти, розміщення інформації на YouTube, в Telegram-канали, соціальні мережі тощо. Використання цих джерел обумовлене їх важливим значенням у сучасному житті соціуму та економіки. Адже, наприклад, мережа X стала чи то не офіційним комунікаційним каналом для урядів багатьох країн світу.

Моніторинг та аналіз медіа і публічної інформації дозволяє виявити ті провідні публічні наративи, якими сторони конфлікту пояснюють чи обгрунтовують свої позиції, а також наочно відслідкувати як трансформуються або зміщуються акценти учасників і громадської думки в інтерпретаціях конфлікту з часом.

Часто у процесі аналізу медіа простору можна визначити як відповідальні представники органів державної влади або місцевих громад реагують на конфлікти і на чому засновують власні управлінські або регуляторні рішення щодо їх врегулювання. Можна відслідкувати погляди громадськості та лідерів думок стосовно конфлікту, запроваджувані медійні кампанії щодо самого конфлікту чи його учасників.

Поширення інформації про економічний конфлікт у медійному просторі часто сприяє захисту прав учасників конфлікту, зменшує ризики зловживань і навіть корупції при його вирішенні, забезпечує швидкість та широту охоплення. Однак, використання цього методу може супроводжуватися викривленням інформації і навіть впливом певних маніпулятивних практик.

Також в оцінюванні, моделюванні й прогнозуванні економічних конфліктів доцільно використовувати:

— сценарний аналіз та метод дерева рішень, що дозволяють визначити та вивчити ймовірні сценарії перебігу конфлікту та передбачити його наслідки;

— аналіз чутливості, що дає змогу оцінити наслідки конфлікту при різних стратегіях, типах поведінки та вживаних заходів з врегулювання, інтереси та результати для різних сторін;

— SWOT-аналіз, що дозволяє визначити вплив умов внутрішнього і зовнішнього середовища на можливості щодо розв'язання конфлікту;

— стрес-тестування, що допомагає оцінити наслідки для всіх учасників конфлікту у разі його не вирішення або при негативному завершенні.

Аналіз економічних конфліктів суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки України доцільно здійснювати за розробленим у процесі дослідження алгоритмом, що наведений на рис. 1.

На початковому етапі необхідно визначити природу економічного конфлікту — між ким він виник, яких питань стосується. Далі слід дослідити причини його виникнення або загострення, що можуть полягати у різниці інтересів учасників, нерівномірному розподілі вигід діяльності, проблемах управління тощо.

Потрібно визначити сторони конфлікту, проаналізувати їхні інтереси, ідентифікувати цілі, які вони переслідують у конфлікті, їхню мотивацію, а також наявні у них ресур-

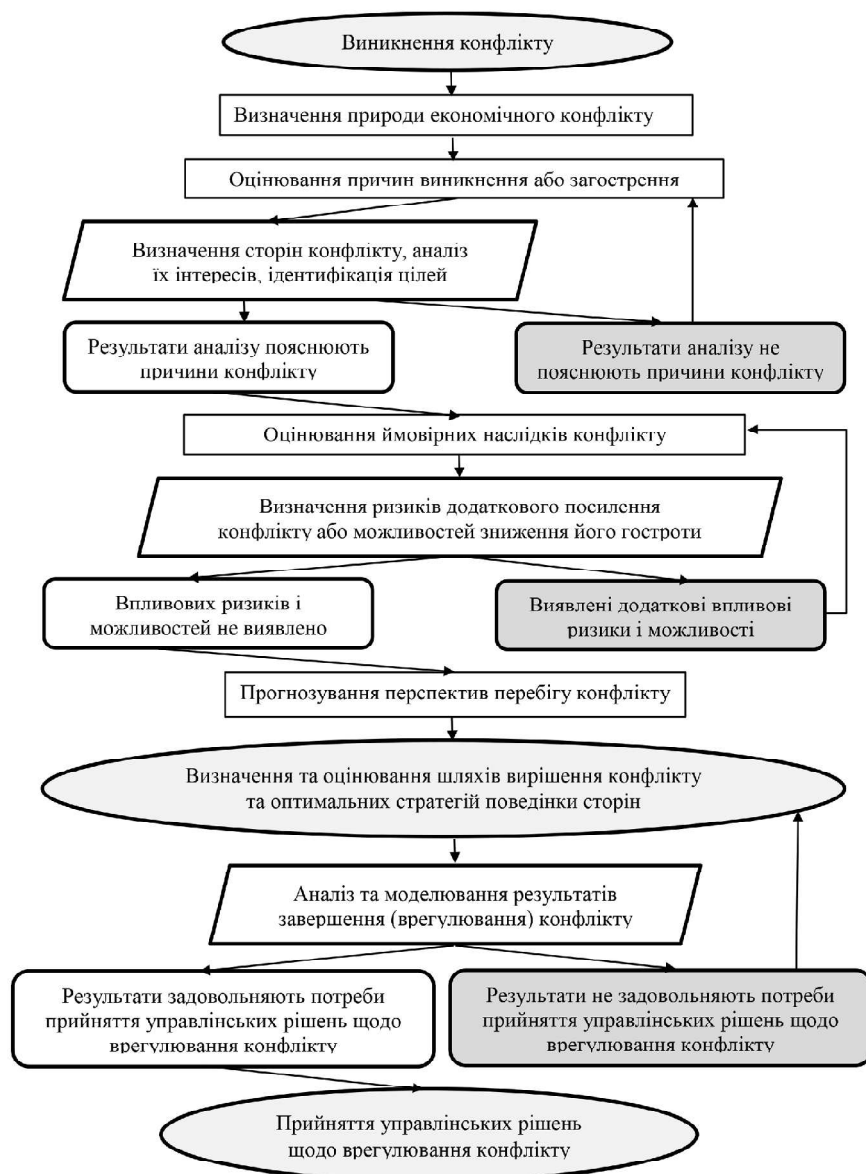


Рис. 1. Алгоритм аналізу економічних конфліктів суб'єктів господарювання в аграрному секторі

Джерело: запропоновано автором.

си та владні можливості чи повноваження. Якщо аналіз сторін конфлікту повністю пояснює його виникнення, поширення чи загострення слід переходити до наступного етапу. Якщо ж ні — то слід вишукувати інші, не виявлені раніше додаткові причини конфлікту.

На наступному етапі слід змодельювати або визначити сценарії розвитку конфлікту та оцінити його ймовірні наслідки для кожної зі сторін, а також проаналізувати ризики та додаткові чинники посилення конфлікту або наявні можливості щодо зниження його гостроти. Якщо такі ризики чи можливості існують і їх можна розглядати як цілком ймовірні, то доцільно додатково розробити декілька моделей або сценаріїв конфлікту за умови актуалізації найвпливовіших із них. На цій основі спрогнозувати наймовірніші перспективи перебігу конфлікту та визначити шляхи вирішення, встановити оптимальні стратегії поведінки сторін. Надалі слід проаналізувати та змодельювати результати завершення (врегулювання) конфлікту. Якщо такі результати задовольняють сторони, то слід приймати розроблені управлінські рішення. Якщо не задовольняють — повертатися до пошуку ліпших варіантів вирішення конфлікту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Вивчення економічних конфліктів має здійснюватися на принципах індукції за дев'яти-етапним алгоритмом, що включає визначення природи економічного конфлікту, дослідження причин його виникнення або загострення, аналізу інтересів та ідентифікацію цілей сторін, виявлення їхньої мотивації, наявних ресурсів та владних можливостей й повноважень, моделювання та визначення сценарію розвитку, оцінку ймовірних наслідків для кожної зі сторін, аналіз ризиків посилення та можливостей зниження гостроти, прогнозу перспектив перебігу конфлікту та визначення шляхів його вирішення й оптимальних стратегій поведінки сторін.

У процесі дослідження економічних конфліктів доцільно використовувати низку спеціальних оціночних методів на основі Case-Study з елементами інтерв'ювання, експертних оцінок, моніторингу та аналізу медіа і публічної інформації, сценарного методу, аналізу чутливості, стрес-тестування.

Кейсовий метод виступає дієвим інструментом для поглибленого вивчення реальних ситуацій з виникнення та поширення економічних конфліктів, що дозволяє усвідомити усю їх складність та різноманітність, оцінити причинно-наслідкові зв'язки виникнення і поширення конфліктів, а також розробити практичні рішення з їх врегулювання. Посилення цього методу додатковими методами, визначеними у процесі дослідження, дозволяє забезпечити глибину та контекстуальність аналізу, виявляти провідні наративи щодо обґрунтування позиції сторін, оцінити наслідки конфлікту при реалізації різних стратегій поведінки та управлінських рішень.

Література:

1. Купінець Л. Є. Конфліктність в розвитку аграрних економічних відносин. Економічні інновації. 2010. Вип. 40. С. 177—193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2010_40_14.
2. Нагаєв, В.М. Управлінські основи запобігання організаційним конфліктам в умовах сільськогосподарського виробництва. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економічні науки". 2016. № 2. С. 126—134. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/view-ByFileId/166854>.
3. Сабадаш В., Давиденко І., Бабій Т. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. Mechanism of an Economic Regulation. 2017. № 4 (78), 128—147. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/350>.
4. 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.
5. Лаврук О. Розпізнавання конфліктів як дієвий метод забезпечення ефективного управління ними. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неοіндустріального суспільства. Секція V. Менеджмент та маркетинг бізнес-структур в неοіндустріальній економіці. 2020. С. 659—661. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19207/1/659-661.pdf>.
6. Діхтярь А. І., Глюзіцька В. М. Способи поведінки в конфліктних ситуаціях. Наукове мислення. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/44-chotirnadtsyata>.

vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/206-sposobi-povedinki-v-konflikt-nij-situatsiji.

7. Удовенко В. О., Удовенко О. О., Жук В. В., Скринник О. О. Стратегії управління конфліктом в економічній системі. Вісник Криворізького національного університету. 2012. Вип. 32. С. 281—285. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vktu_2012_32_73.

8. Хома І. Б., Мороз Л. І. Системна діагностика економічної захищеності підприємства в умовах бізнес-конфліктів. Прометей. 2014. № 3. С. 84—87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2014_3_17.

9. Ju J., Ma H., Wang Z., Zhu X. Trade wars and industrial policy competitions: Understanding the US-China economic conflicts. Journal of Monetary Economics. 2024. Vol. 141, P. 42—58.

10. Хома І. Б. Управління бізнес-конфліктами з використанням теорії нечітких множин. Економіка та держава. 2014. № 7. С. 50—53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_7_12.

11. Cherry K. What Is a Case Study? Weighing the pros and cons of this method of research. Student Resources. APA Style and Writing. January 18, 2024. URL: <https://www.verywellmind.com/how-to-write-a-psychology-case-study-2795722>.

References:

1. Kupinets'. L. Ye. (2010), "Conflict in the development of agrarian economic relations", Ekonomichni innovatsii, vol. 40, pp. 177—193, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2010_40_14 (Accessed 15 March 2026).

2. Nahaiev, V.M. (2016), "Management principles for preventing organizational conflicts in agricultural production", Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriiia "Ekonomichni nauky", vol. 2, pp. 126—134, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/166854> (Accessed 15 March 2026).

3. Sabadash, V., Davydenko, I. and Babij, T. (2017), "Competition for resources and economic conflicts in the global business environment: driving forces, security, institutional and resource concept of regulation", Mechanism of an Economic Regulation, vol. 4 (78), pp. 128—147, available at: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/350> (Accessed 15 March 2026).

4. 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 derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (eko-

nomichni nauky), vol. 3, pp. 232—239, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_3_32 (Accessed 15 March 2026).

5. Lavruk, O. (2020), "Recognizing conflicts as an effective method for ensuring effective conflict management", Innovatsijnyj rozvytok ta bezpeka pidpriemstv v umovakh neoindustrial'noho suspil'stva. Sektsiia V. Menedzhment ta marketynh biznes-struktur v neoindustrial'ni ekonomitsi [Innovative development and security of enterprises in the conditions of a neo-industrial society. Section V. Management and marketing of business structures in a neo-industrial economy], pp. 659-661, available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19207/1/659-661.pdf> (Accessed 15 March 2026).

6. Dikhtiar', L. I. and Hliuzits'ka, V. M. (2025), "Ways of behaving in conflict situations", Naukove myslennia, available at: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/44-chotirnadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/206-sposobi-povedinki-v-konflikt-nij-situatsiji> (Accessed 15 March 2026).

7. Udoenko, V. O., Udoenko, O. O., Zhuk, V. V. and Skrynnyk, O. O. (2012), "Strategies for managing conflict in the economic system", Visnyk Kryvoriz'koho natsional'noho universytetu, vol. 32, pp. 281—285, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vktu_2012_32_73 (Accessed 15 March 2026).

8. Khoma, I. B. and Moroz, L. I. (2014), "System diagnostics of the economic security of an enterprise in conditions of business conflicts", Prometej, vol. 3, pp. 84—87, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2014_3_17 (Accessed 15 March 2026).

9. Ju, J., Ma, H., Wang, Z. and Zhu, X. (2024), "Trade wars and industrial policy competitions: Understanding the US-China economic conflicts", Journal of Monetary Economics, Vol. 141, pp. 42—58.

10. Khoma, I. B. (2014), "Managing business conflicts using fuzzy set theory", Ekonomika ta derzhava, vol. 7, pp. 50—53, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_7_12 (Accessed 15 March 2026).

11. Cherry, K. (2024), "What Is a Case Study? Weighing the pros and cons of this method of research", Student Resources. APA Style and Writing. January 18, available at: <https://www.verywellmind.com/how-to-write-a-psychology-case-study-2795722> (Accessed 15 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 29.03.26

Процеженовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



УДК 338.1; 338.2; 338.3; 338.4

D. Kravets,
Phd, Senior Lecturer, Department of Marketing and International Logistics,
Odessa National Economic University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3508-7746>
K. Semenova,
PhD in Economics, Associate Professor, Accounting, Analysis and Audit,
Odessa National Economic University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1613-7218>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.127

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES BASED ON FINANCIAL STATEMENTS

Д. Д. Кравець,
доктор філософії, ст. викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет
К. Д. Семенова,
к. е. н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту,
Одеський національний економічний університет

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

The article analyzes the efficiency of enterprise activity based on financial reporting in the context of modern economic challenges and increasing uncertainty in the business environment. Particular attention is paid to the role of financial statements as a key source of analytical information that enables the assessment of financial performance, resource utilization, and the overall sustainability of an enterprise. The study examines core financial and economic indicators, including revenue dynamics, cost structure, financial results, and profitability ratios, which together provide a comprehensive view of enterprise performance.

The research focuses on identifying major trends affecting enterprise efficiency, with special emphasis on both internal factors (such as cost management, pricing policy, and operational efficiency) and external influences, including market instability, inflationary processes, and structural changes in demand. Attention is also drawn to the transformation of the food industry in Ukraine under the impact of economic and geopolitical challenges, highlighting how these changes influence business operations and financial outcomes.

The study further explores the practical application of financial analysis as a tool for managerial decision-making. It emphasizes the importance of integrating traditional financial analysis methods with modern analytical approaches, including data-driven decision-making and digital tools, to improve the accuracy and relevance of conclusions. Based on the conducted analysis, a set of practical recommendations has been developed, aimed at improving enterprise efficiency through cost optimization, enhancement of marketing strategies, increased product profitability, and more effective use of assets and resources.

Special attention is given to the need for improving the quality of financial management, reducing financial burdens, and strengthening strategic planning processes. The findings underline that enterprises can achieve sustainable development only by ensuring a balance between operational efficiency and financial stability.

In conclusion, the study demonstrates that financial reporting serves not only as a reporting mechanism but also as a powerful analytical tool that supports informed managerial decisions. A comprehensive and systematic approach to analyzing enterprise performance allows businesses to identify hidden reserves, respond effectively to environmental changes, and build long-term competitive advantages in a dynamic economic landscape.

У статті проаналізовано ефективність діяльності підприємства на основі фінансової звітності в умовах сучасних економічних викликів, зумовлених воєнними діями на території України. Досліджено ключові показники фінансово-економічної діяльності, зокрема динаміку доходів, витрат, фінансових результатів та показників рентабельності, що дозволило оцінити загальні тенденції розвитку підприємства. Особливу увагу приділено впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як нестабільність ринкового середовища, зростання витрат, порушення логістичних ланцюгів та обмеженість ресурсів, на формування фінансових результатів суб'єкта господарювання.

Обґрунтовано роль фінансової звітності як основного інформаційного джерела для проведення комплексного аналізу діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Проаналізовано тенденції розвитку підприємств харчової промисловості України та визначено їх вплив на результати діяльності суб'єктів господарювання даної галузі. Встановлено, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до умов воєнної економіки та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

На основі проведеного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема шляхом оптимізації витрат, удосконалення маркетингової політики, підвищення маржинальності продукції, покращення структури витрат та ефективності використання ресурсів. Окрему увагу приділено впровадженню сучасних аналітичних інструментів і підходів до управління, що дозволяють підвищити якість прийняття управлінських рішень.

Узагальнено, що підвищення ефективності діяльності підприємства можливе за умови застосування комплексного підходу до управління, який забезпечує узгодження операційної та фінансової результативності, зміцнення фінансової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг в умовах нестабільного економічного середовища.

Key words: analysis, financial reporting, management, enterprise, performance, industry.

Ключові слова: аналіз, фінансова звітність, управління, підприємство, ефективність діяльності, промисловість.

PROBLEM STATEMENT IN A GENERAL FORM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

In the current conditions of martial law in Ukraine, the ability of enterprises to adapt to economic challenges has become a key determinant of their performance efficiency, success, and long-term sustainability. One of the most important tools for evaluating efficiency is financial reporting, which contains systematized information about the enterprise's performance results, financial condition, and cash flows. It is the analysis of financial reporting that enables the formation of an objective understanding of the level of resource utilization, profitability, and financial stability of a business entity.

Financial reporting performs not only an informational but also an analytical function, providing a foundation for managerial decision-making by both internal and external stakeholders. In the process of analysis, key performance indi-

cators are assessed, including liquidity, solvency, profitability, business activity, and financial independence. This allows for the timely identification of negative trends, the determination of reserves for improving efficiency, and the development of well-grounded development strategies.

In the context of digitalization and the growing volume of information, traditional methods of financial analysis require supplementation with modern analytical approaches that enhance the accuracy of assessments and the speed of data processing. The integration of financial analysis with other management tools is becoming increasingly important, as it ensures a comprehensive understanding of enterprise activities and improves the overall quality of management.

The relevance of the study is обусловлена the need to improve approaches to analyzing the efficiency of enterprise activity based on financial reporting, which makes it possible to ensure transparency in performance evaluation, enhance

the validity of managerial decisions, and strengthen the competitive position of the enterprise.

To achieve this goal, the following objectives are defined:

- to analyze the main performance indicators of the enterprise based on financial reporting;
- to assess the level of profitability and the efficiency of resource utilization;
- to identify key trends and problematic aspects of financial and economic activity;
- to develop practical recommendations for improving the efficiency of enterprise activity.

Thus, the analysis of financial reporting is a necessary condition for evaluating the efficiency of enterprise activity and forming well-grounded managerial decisions in the modern economic environment.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to study the methodological aspects of analyzing the efficiency of enterprise activity based on financial reporting and to determine its role in managerial decision-making.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM HAS BEEN INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM TO WHICH THE ARTICLE IS DEVOTED

The issue of analyzing enterprise performance based on financial reporting is actively studied by both Ukrainian and foreign scholars. Among Ukrainian researchers, it is worth highlighting the works of I. Khymych and N. Riznyk [1], who substantiate the importance of financial analysis as a basis for managerial decision-making; I. Ometsinska and O. Ometsynskyi [2], who explore the analytical capabilities of financial reporting; as well as S. Lehenchuk, A. Raboshuk [3], and others, who analyze the factors influencing the financial performance of enterprises. A significant contribution has also been made by M. Tsybulnyk and I. Skliaruk [4], who investigate the quality of financial reporting and its role in decision-making, as well as Z. Zadorozhnyi, V. Panasiuk, and I. Ometsinska [5], who examine modern approaches to cost analysis and financial results of enterprises.

Among foreign scholars, the studies of T. Zavalii, S. Lehenchuk, and L. Chyzhevska [6] should be noted, as they analyze the determinants of

financial performance of organizations. In addition, P. Kruglov and C. Shaw [7] examine the relationship between financial indicators and innovation activities of enterprises. A significant contribution to the development of financial reporting analysis methods has been made by G. Coenders and N. Arimany Serrat [8], who proposed modern statistical approaches to the analysis of financial ratios, as well as X. Han [9] and others, who study the application of artificial intelligence in financial analysis. Particular attention should also be given to contemporary studies on enterprise financial stability under crisis conditions (Hernandez Romero and Coenders) [10].

Despite the considerable number of scientific works, the issue of a comprehensive analysis of enterprise performance based on financial reporting, taking into account modern analytical tools and digitalization, still requires further research.

After the onset of the full-scale war, Ukraine's food industry faced significant pressure caused by a combination of adverse factors, including the loss of part of production capacities and traditional sales markets, disruptions in logistics chains, shortages of raw materials and packaging, energy risks, and a substantial reduction in labor resources due to migration processes. Despite these challenges, the sector retained its status as critically important, as demand for basic food products remained relatively stable even amid a general decline in consumption.

According to analytical estimates by UNIDO based on data from the State Statistics Service of Ukraine, at the beginning of the war in 2022, the industrial production index in the food production sector amounted to 81,8%, indicating a decline of 18,2% compared to the previous period. At the same time, this decrease was less severe than in most other industrial sectors, highlighting the relative resilience of the food industry. In addition, the sector maintained a significant share in the overall structure of industrial production, remaining one of the key drivers of economic activity [11].

The market situation in 2022 was characterized by significant transformations. Enterprises were forced to reorient production toward essential goods, including cereals, flour, oil, canned products, and basic dairy and bakery items. The role of contracts related to humanitarian supplies increased significantly, while logistics processes underwent fundamental changes — main transport routes shifted toward the western borders, leading to higher transportation costs and delays.

In 2023, signs of gradual recovery were observed, driven by business adaptation to new conditions, partial recovery of domestic demand, stabilization of raw material supply, and the functioning of alternative export routes, including maritime corridors. The export of agri-food products remained an important source of foreign currency revenues and supported the utilization of processing capacities, particularly in the flour-milling and oil and fat sectors. During this period, enterprises experienced shorter planning horizons, increased focus on energy efficiency and alternative energy sources, and a gradual shift toward products with higher added value [11].

In 2024, despite the persistence of wartime risks, agri-food exports demonstrated high volumes and remained a key factor of economic stability. According to available estimates, the volume of agricultural exports reached approximately 78,3 million tons, totaling USD 24,5 billion, which accounted for about 59% of Ukraine's total exports. At the same time, a significant share of deliveries was directed to European Union markets. However, price dynamics remained an important factor: even with some stabilization of inflation, food prices continued to rise due to increased costs of raw materials, energy, and logistics. This, in turn, led to a decline in processing margins, shifts in consumer behavior toward lower-priced goods, and an increased role of private labels and promotional activities [12].

In 2025, key challenges included restricted access to European markets and changes in trade conditions, including the revision of preferential regimes and quotas. Under these conditions, the trend toward shifting from raw material exports to the development of domestic processing intensified, aiming to produce higher value-added products. According to the Ukrainian Agribusiness Club (UCAB), the volume of agricultural exports in 2025 amounted to USD 22,53 billion, which is 8.8% lower compared to 2024, while the share of the agricultural sector in total exports decreased to 56,1%. The share of exports to the EU also declined to 47,5%, while agricultural imports increased to their highest level in recent years [11–12].

Overall, these trends indicate increasing competition in external markets, growing price pressure, and the need to diversify export destinations, particularly toward the markets of the Middle East, Asia, and Africa. At the same time, deepening processing has become a strategic direction for the development of food industry enterprises,

as it allows increasing the value added of products and strengthening competitive positions in the context of global transformations.

The identified trends in the development of Ukraine's food industry indicate a significant transformation of the sector under the influence of wartime, economic, and logistical factors. Enterprises are forced to adapt their production and marketing strategies, optimize costs, diversify sales channels, and improve the efficiency of resource utilization. Under these conditions, the ability of businesses to quickly respond to changes in the external environment and ensure the stability of financial results becomes particularly important.

For a deeper understanding of these processes, it is advisable to move from a generalized analysis of the food industry to the consideration of the activities of LLC "Nestle Ukraine" as one of the leading market players. This company demonstrates adaptation to current challenges, transformation of its business model, and the implementation of tools aimed at improving operational efficiency under conditions of instability.

The analysis of financial indicators and performance results of LLC "Nestle Ukraine" makes it possible to specify general industry trends and identify the key factors influencing the efficiency of enterprise operations in the food industry under modern conditions (Table 1).

Table 1. Dynamics of the main performance indicators of Nestle Ukraine LLC for 2023–2025

Indicator	Year			2025 compared to 2023	
	2023	2024	2025	absolute deviation, thousand UAH	relative deviation, %
1	2	3	4	5	6
Net income from sales, thousand UAH	12164298	12554428	14945191	+2780893	22,9
Cost of sales, thousand UAH	8524263	9451073	11078269	+2554006	30,0
Gross profit, thousand UAH	3640035	3103355	3866922	+226887	6,2
Administrative expenses, thousand UAH	1036404	1029276	1465773	+429369	41,4
Sales expenses, thousand UAH	1148670	1212999	1405025	+256355	22,3
Financial result from operating activities, thousand UAH	841486	295985	470304	-371182	-44,1
Financial result before tax, thousand UAH	-1545157	-821082	-1056318	+488839	-31,6
Net financial result, thousand UAH	-1545157	-821082	-1056318	+488839	-31,6
Return on fixed assets, UAH	0,033	9,067	10,503	+10,47	31727,3
Material intensity of products, UAH	0,008	0,01	-0,011	-0,019	-237,5
Labor intensity (Wage intensity), UAH	0,057	0,043	0,047	-0,01	-17,5

Source: calculated by the authors based on data from [14].

Having analyzed the main performance indicators of LLC "Nestle Ukraine" for 2023—2025, it can be concluded that there is an overall increase in the scale of the enterprise's operations, accompanied by a deterioration in certain efficiency indicators and financial results.

LLC "Nestle Ukraine" demonstrates a positive revenue trend during 2023—2025. In 2025, compared to 2023, net revenue from product sales increased by UAH 2,780,893 thousand (22,9%), indicating an expansion of sales volumes and increased business activity. However, at the same time, the cost of goods sold grew significantly by UAH 2,554,006 thousand (30,0%), which exceeded the growth rate of revenue and negatively affected profitability.

As a result, gross profit increased only by UAH 226,887 thousand (6,2%), indicating a decline in production efficiency. An additional negative factor is the substantial increase in administrative expenses by UAH 429,369 thousand (41,4%) and selling expenses by UAH 256,355 thousand (22,3%), which significantly raised the overall cost level of LLC "Nestle Ukraine".

In 2025, compared to 2023, there is a downward trend in operating profit, which decreased by UAH 371,182 thousand (-44,1%), indicating a decline in the efficiency of core operations.

At the same time, the enterprise remains unprofitable: the net financial result in 2025 amounted to -UAH 1,056,318 thousand, although the loss decreased by UAH 488,839 thousand (-31,6%) compared to 2023, which can be considered a positive tendency.

The analysis of resource efficiency indicators is also mixed. In particular, the return on fixed assets increased significantly, indicating improved efficiency of their utilization. At the same time, material intensity decreased, which may indicate optimization in the use of material resources, although its negative value requires further clarification. Labor intensity (wage intensity) decreased by

17,5%, indicating a certain increase in labor productivity.

Thus, in 2025 compared to 2023, there is a trend toward the expansion of the enterprise's activity scale; however, this is accompanied by rising costs and declining operational efficiency. This indicates the need to strengthen cost control, optimize their structure, and improve resource management efficiency in order to ensure a stable financial result.

For further evaluation of the performance efficiency of LLC "Nestle Ukraine", it is advisable to analyze the level of profitability (or unprofitability) in order to identify potential reserves for its improvement, the results of which are presented in Table 2.

Having analyzed the profitability (unprofitability) indicators of LLC "Nestle Ukraine" for 2023—2025, it can be concluded that there is an overall decline in the efficiency of the enterprise's activities and the persistence of its loss-making nature.

During the analyzed period, LLC "Nestle Ukraine" demonstrates predominantly negative performance indicators. In 2025, compared to 2023, there is a slight improvement in the return on assets: the indicator increased from -0,329% to -0,150%, indicating a reduction in the level of losses in asset utilization; however, the enterprise remains unprofitable. Net profit margin also remained negative throughout the entire period, although in 2025 compared to 2023 there is some improvement (from -12,702% to -7,068%). This indicates a decrease in the unprofitability of product sales, but the level of costs still exceeds revenues.

The profitability of products in 2025 compared to 2023 decreased from 28,261% to 23,952%, which indicates a decline in production efficiency and a reduction in profit per unit of output.

Particular attention should be paid to the return on equity indicator. In 2023, it had a positive value (3,088%); however, this does not reflect the

Table 2. Analysis of profitability indicators of LLC "Nestle Ukraine" for 2023—2025

Indicator	Year			2025 compared to 2023	
	2023	2024	2025	absolute deviation, thousand UAH	relative deviation, %
1	2	3	4	5	6
Return on assets (loss) %	-0,329	-0,128	-0,150	0,179	-54,375
Return on equity (loss), %	3,088	0,195	-1,734	-4,822	-156,143
Net return on sales (loss), %	-12,702	-6,540	-7,068	5,634	-44,357
Product return on sales (loss), %	28,261	21,707	23,952	-4,309	-15,246

Source: calculated by the authors based on data from [14].

actual efficiency of the enterprise. The positive value was formed due to both the net financial result and the amount of equity being negative, which mathematically resulted in a positive ratio. Thus, this result is formal and does not reflect the real profitability of the enterprise.

In 2025, compared to 2023, return on equity decreased to -1,734%, indicating a real deterioration in the efficiency of the use of own resources and confirming the loss-making nature of the enterprise's operations.

Thus, in 2025 compared to 2023, there is a tendency toward a partial reduction in the level of losses according to certain indicators; however, overall, the enterprise remains financially unstable and does not ensure a sufficient level of profitability. This requires the implementation of measures aimed at improving operational efficiency, optimizing costs, and enhancing the capital structure.

Based on the conducted analysis of financial and economic indicators of LLC "Nestle Ukraine" for 2023—2025, it is advisable to formulate a set of practical recommendations aimed at improving the efficiency of the enterprise's activities.

First, a key direction is the optimization of the cost structure, especially administrative expenses, which demonstrated the highest growth (+42,4%). It is advisable to conduct an audit of management costs, reduce non-productive expenses, and implement digital management tools and business process automation. This will help reduce fixed costs and increase operational efficiency.

Second, it is necessary to strengthen the management of financial expenses, as they are the main cause of the negative financial result, namely: to optimize the structure of liabilities, reduce currency risks, revise lending conditions, and implement financial planning and hedging instruments.

Third, it is advisable to focus on increasing product margin. Since sales profitability shows a positive trend, the analyzed enterprise should develop high-margin product categories, optimize the product mix, reduce the share of low-margin products, and implement a more flexible pricing policy.

Fourth, it is important to improve marketing activities. In particular, it is advisable to more actively use digital promotion channels; implement consumer behavior analytics; develop private label and personalized offers; and optimize advertising costs through efficiency evaluation (marketing ROI). This will increase the efficiency of selling expenses and boost sales volumes.

Fifth, it is necessary to improve the efficiency

of asset utilization, as the return on fixed assets remains negative. This can be achieved through equipment modernization, optimization of production processes, increased capacity utilization, and implementation of lean production principles.

Sixth, attention should be paid to personnel management and labor productivity. A slight decrease in labor intensity is a positive signal; however, it should be strengthened through staff training, process automation, and the implementation of KPI systems.

Seventh, LLC "Nestle Ukraine" should diversify its sales markets and strengthen its export orientation, especially in the segment of high value-added products. This will reduce dependence on domestic demand and enhance financial stability.

In summary, LLC "Nestle Ukraine" has significant potential to improve its performance, as operational efficiency shows a positive trend. The implementation of the proposed measures will reduce cost pressure, increase profitability, stabilize the financial condition, and ensure long-term competitiveness of the enterprise.

Conclusions from the study and prospects for further research in this direction. The conducted analysis of the activities of LLC "Nestle Ukraine" and the general trends in the development of the food industry allows us to conclude that enterprises in this sector operate under complex yet transformational conditions in the modern environment. On the one hand, the analyzed enterprise demonstrates a positive dynamic in its operational activity, reflected in the growth of sales volumes, gross profit, and operating results. This indicates its ability to adapt to changes in the market environment, challenges caused by the war in Ukraine, more effectively manage its product mix and pricing, and maintain demand for its products.

On the other hand, the persistence of a negative financial result indicates the presence of systemic problems, primarily related to a high level of costs and significant financial burden. Particularly critical is the deterioration of return on equity indicators and the overall unprofitability of operations, which points to insufficient efficiency in resource utilization and the need to revise the company's financial policy.

The analysis of profitability indicators confirms the contradictory nature of financial efficiency: alongside improvements in sales profitability and a partial increase in asset utilization efficiency, there is a negative trend in other key indicators. This reflects an imbalance between operational

performance and financial outcomes influenced by both external and internal factors.

In the context of general trends, it is important to note that food industry enterprises operate under conditions of increased uncertainty, driven by logistical constraints, fluctuations in resource prices, changes in demand structure, and transformations of sales markets due to the war. Under such conditions, an analytical approach to management becomes crucial, based on the use of financial reporting as a tool for evaluating efficiency.

Overall, the results of the study indicate that improving the performance efficiency of LLC "Nestle Ukraine" is possible through a comprehensive approach that includes cost optimization, increasing product margins, improving marketing policy, and reducing financial burden. An important direction is also enhancing asset utilization efficiency and implementing modern analytical tools to support managerial decision-making.

Thus, ensuring the stable development of the enterprise requires aligning operational and financial efficiency, which will not only help overcome unprofitability but also create sustainable competitive advantages under current challenges, primarily those related to the war in Ukraine.

Література:

1. Khymych I., Riznyk N. Financial analysis as a basis for management decision-making. *International Scientific Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/621> (дата звернення 25 Березня 2026).
2. Ometsinska I., Ometsynskyi O. Analytical capabilities of financial reporting in enterprise management. *Herald of Ternopil National Economic University*. 2023. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1737> (дата звернення 25 Березня 2026).
3. Lehenchuk S., Raboshuk A. Financial performance determinants of enterprises. *Accounting and Financial Analysis Journal*. 2024. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/755> (дата звернення 25 Березня 2026).
4. Tsybulnyk M., Skliaruk I. Assessment of the quality of financial reporting transformation according to IFRS. *Academic Journal of Economics and Engineering*. 2023. URL: <https://ajee-journal.com/assessment-of-the-quality-of-transformation-of-financial-reporting-of-entities-according-to-ifrs> (дата звернення 25 Березня 2026).
5. Zadorozhnyi Z., Panasiuk V., Ometsinska I. Modern approaches to cost and financial results

analysis. *Herald of Ternopil National Economic University*. 2022. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1685> (дата звернення 25 Березня 2026).

6. Zavalii T., Lehenchuk S., Chyzhevskaya L. Determinants of financial performance of companies. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/3/141> (дата звернення 25 Березня 2026).

7. Kruglov P., Shaw C. Financial indicators and innovation performance: empirical analysis. *arXiv*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2403.10982> (дата звернення 25 Березня 2026).

8. Coenders G., Arimany Serrat N. Statistical methods in financial ratio analysis. *arXiv*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2305.16842> (дата звернення 25 Березня 2026).

9. Хан Х. та ін. Artificial intelligence in financial analysis and forecasting. *arXiv*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2411.04788> (дата звернення 25 Березня 2026).

10. Hernandez Romero D., Coenders G. Financial resilience of firms in crisis conditions. *arXiv*. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2504.05912> (дата звернення 25 Березня 2026).

11. Sheshliuk O. Analysis of labor resources in the food industry of Ukraine. *Economy and Society*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-95> (дата звернення 25 Березня 2026).

12. Khomiuk N., Soltys O. Food industry in Ukraine: trends and prospects for development based on sustainability and inclusiveness. *Sustainable Economic Development*. 2023. Vol. 1 (46). С. 141—148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-20> (дата звернення 25 Березня 2026).

13. Shadura-Nykyropets N., Matviienko O. The impact of war on the economic parameters of the development of the food industry in Ukraine. *Problems and Prospects of Economics and Management*. 2025. Vol. 2 (42). С. 109—118. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-109-118](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-109-118) (дата звернення 25 Березня 2026).

14. Nestle Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.nestle.ua> (дата звернення 25 Березня 2026).

References:

1. Khymych, I. and Riznyk, N. (2023), "Financial analysis as a basis for management decision-making", *International Scientific Journal of Management, Economics & Finance*, [Online], available at: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/621> (Accessed 25 Mar 2026).

2. Ometsinska, I. and Ometsinskyi, O. (2023), "Analytical capabilities of financial reporting in enterprise management", Herald of Ternopil National Economic University, [Online], available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1737> (Accessed 25 Mar 2026).

3. Lehenchuk, S. and Raboshuk, A. (2024), "Financial performance determinants of enterprises", Accounting and Financial Analysis Journal, [Online], available at: <https://are-journal.com/are/article/view/755> (Accessed 25 Mar 2026).

4. Tsybulnyk, M. and Skliaruk, I. (2023), "Assessment of the quality of financial reporting transformation according to IFRS", Academic Journal of Economics and Engineering, [Online], available at: <https://ajee-journal.com/assessment-of-the-quality-of-transformation-of-financial-reporting-of-entities-according-to-ifrs> (Accessed 25 Mar 2026).

5. Zadorozhnyi, Z., Panasiuk, V. and Ometsinska, I. (2022), "Modern approaches to cost and financial results analysis", Herald of Ternopil National Economic University, [Online], available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1685> (Accessed 25 Mar 2026).

6. Zavalii, T., Lehenchuk, S. and Chyzhevska, L. (2024), "Determinants of financial performance of companies", Journal of Risk and Financial Management, [Online], available at: <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/3/141> (Accessed 25 Mar 2026).

7. Kruglov, P. and Shaw, C. (2024), "Financial indicators and innovation performance: Empirical analysis", arXiv, [Online], available at: <https://arxiv.org/abs/2403.10982> (Accessed 25 Mar 2026).

8. Coenders, G. and Arimany Serrat, N. (2023), "Statistical methods in financial ratio analysis", arXiv, [Online], available at: <https://arxiv.org/abs/2305.16842> (Accessed 25 Mar 2026).

9. Han, X. et al. (2024), "Artificial intelligence in financial analysis and forecasting", arXiv, [Online], available at: <https://arxiv.org/abs/2411.04788> (Accessed 25 Mar 2026).

10. Hernandez Romero, D. and Coenders, G. (2025), "Financial resilience of firms in crisis conditions", arXiv, [Online], available at: <https://arxiv.org/abs/2504.05912> (Accessed 25 Mar 2026).

11. Sheshliuk, O. (2024), "Analysis of labor resources in the food industry of Ukraine", Economy and Society, [Online], vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-95>.

12. Khomiuk, N. and Soltys, O. (2023), "Food industry in Ukraine: Trends and prospects for development based on sustainability and inclusiveness", Sustainable Economic Development,

[Online], vol. 1 (46), pp. 141—148. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-20>.

13. Shadura-Nykyporets, N. and Matviienko, O. (2025), "The impact of war on the economic parameters of the development of the food industry in Ukraine", Problems and Prospects of Economics and Management, [Online], vol. 2 (42), pp. 109—118. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-109-118](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-109-118).

14. Nestle Ukraine (2026), "Official website", available at: <https://www.nestle.ua> (Accessed 25 Mar 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Прорецензовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



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 338.48:502:330.341.1

T. Kulinich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

A. Kiziun,

PhD in Geography, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Management, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2838-9428>

N. Onyshchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Tourism, Hotel and Restaurant Management, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2513-2259>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.135

BLUE ECONOMY AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE SERVICE SECTOR

Т. В. Кулініч,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

А. Г. Кізиун,

к. геогр. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,

Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

Н. В. Онищук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,

Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

БЛАКИТНА ЕКОНОМІКА ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ СФЕРИ ПОСЛУГ

The aim of this article is to substantiate the role of the blue economy as a key factor in the sustainable development of the service sector, with a focus on transforming those components most closely linked to the use of natural resource potential, particularly marine and coastal ecosystems. The study demonstrates the conceptual role of the blue economy in transforming the service sector, proposing a new development paradigm in which economic efficiency is achieved through the preservation and restoration of natural capital rather than its depletion. This approach expands the scientific understanding of the interrelationship between economic growth and ecological sustainability by integrating economic, environmental, social, and technological dimensions. Unlike traditional approaches, the blue economy concept establishes a development paradigm where economic efficiency is attained not at the expense of natural capital but through its conservation and restoration. The authors illustrate that all service sector transformations within the blue economy framework are multi-level, encompassing ecological, economic, social, and innovation-technological dimensions. At the ecological level, key measures include biodiversity conservation, ecosystem restoration, and rational resource use, ensuring the long-term productivity of natural capital. The economic level involves implementing resource-efficient technologies and developing new business models that combine profitability with resource regeneration. The social dimension ensures community engagement and the creation of "blue" employment opportunities, while the innovation-technological level is associated with digitalization and the adoption of smart solutions that enhance management efficiency and reduce environmental impact. The study concludes that a central advantage of the blue economy lies in shifting the logic of natural resource use: from a traditional model oriented toward short-term profit maximization to an integrated, ecosystem-oriented model that incorporates natural capital assessment, prioritization of renewable resource use, implementation of sustainable management tools, integration of economic and conservation goals, and continuous adaptation of management decisions.

У статті обґрунтовано роль блакитної економіки як ключового чинника сталого розвитку сфери послуг із акцентом на трансформацію тих її складових, що найбільше пов'язані з використанням природно-ресурсного потенціалу, зокрема морських та прибережних екосистем. Окремі дослідження обґрунтовують концептуальну роль блакитної економіки у трансформації сфери послуг, пропонуючи нову парадигму розвитку, де економічна ефективність досягається

через збереження та відновлення природного капіталу, а не його виснаження. Це розширює наукове розуміння взаємозв'язку між економічним зростанням та екологічною стійкістю, інтегруючи економічні, екологічні, соціальні та технологічні аспекти. Констатовано, що на відміну від традиційних підходів, концепція блакитної економіки формує нову парадигму розвитку, в якій економічна ефективність досягається не внаслідок виснаження природного капіталу, а через його збереження та відновлення. Проілюстровано, що всі трансформації сфери послуг у межах блакитної економіки мають багаторівневий характер і охоплюють екологічний, економічний, соціальний та інноваційно-технологічний рівні. На екологічному рівні ключовими є заходи зі збереження біорізноманіття, відновлення екосистем та раціонального використання ресурсів (що забезпечує довгострокову продуктивність природного капіталу). Економічний рівень передбачає впровадження ресурсоефективних технологій і формування нових бізнес-моделей, орієнтованих на поєднання прибутковості з відтворенням ресурсної бази. Соціальний рівень забезпечує залучення громад і формування зайнятості, тоді як інноваційно-технологічний рівень пов'язаний із цифровізацією та впровадженням smart-рішень, що підвищують ефективність управління та зменшують екологічний вплив. Обґрунтовано, що ключовою перевагою блакитної економіки є зміна логіки використання природноресурсного потенціалу: від традиційної моделі, орієнтованої на короткострокову максимізацію прибутку, до інтегрованої та екосистемно орієнтованої моделі (яка передбачає оцінку природного капіталу, пріоритизацію відновлюваного використання ресурсів, впровадження інструментів сталого управління, інтеграцію економічних і природоохоронних цілей та постійну адаптацію управлінських рішень).

Key words: tourism and recreation; hospitality sector; natural capital productivity; sustainable development; economic efficiency; natural resource potential.

Ключові слова: туризм та рекреація; сфера гостинності; продуктивність природного капіталу; сталий розвиток; економічна ефективність; природно-ресурсного потенціалу.

PROBLEM STATEMENT

Within the scope of rising ecological challenges and the growing role of the non-tangible economic sectors, the concept of the blue economy is growing in importance, given its potential as an integrative model for ensuring sustainable development. It is worth noting that the essence of the concept lies in the rational use of marine and coastal resources while maintaining ecological balance, social responsibility, and economic efficiency, thereby creating the prerequisites for forming new vectors in the sustainable development of the service sector.

This concept gains particular significance in the context of the hospitality industry, specifically the key components of the service economy, which include accommodation services (hotels), food services (restaurants, cafes), tourism, recreation, leisure, and event management (HoReCa). This is due to the fact that these activities are most closely linked to the use of natural resource potential, particularly marine and coastal ecosystems, as can be seen in the operation of coastal tourist destinations in Ukraine (such as Odesa, Zatoka, Skadovsk, and the Arabat Spit), where the quality of beaches, the condition of seawater, biodiversity, and the ecological attractiveness of the areas directly determine the level of tourist flows, the occupancy of hotel infrastructure, and the demand for restaurant and recreational services. In detail, the degradation of coastal ecosystems, water pollution, or excessive anthropogenic pressure leads to a decrease in the tourist attractiveness of the areas, a reduction in the duration of tourist stays,

and, consequently, a decline in the revenues of hospitality sector entities.

Meanwhile, positive practices of sustainable natural resource management—such as implementing environmental standards in the hotel industry, using local and sustainable products in restaurant operations, developing eco-oriented recreational services, and preserving natural landscapes—contribute to the formation of competitive advantages for territories and increase their investment attractiveness. Thus, the high dependence of the hospitality sector on the state of the environment simultaneously enhances the responsibility of its stakeholders for the conservation of natural resources and ecosystems. In this context, the blue economy should provide the foundation for transitioning to sustainable models of restaurants, recreational activities, and other endeavors, as well as the development of sustainable coastal tourism, ecotourism, and innovative hospitality formats that combine economic efficiency with environmental safety and social responsibility.

ACTUAL SCIENTIFIC RESEARCHES AND ISSUES ANALYSIS

The issues of sustainable development in the service sector are currently being actively studied both by the authors of this article and by other scholars (notably Lavronenko H. [3], Lysiuk T., Semeniuk O. [5], Pauli G. [1], Stafford W., Facer K. [7]). Current studies focus chiefly on general approaches to sustainable development, management of marine resources, and environmentally

oriented tourism, whereas a systematic analysis of the mechanisms of transformation specifically in the service economy (including hotel and restaurant business, recreational services, tourism, and event management) under the influence of the blue economy remains limited.

This highlights the need for further theoretical and applied research on the integration of environmental, economic, and social dimensions into the development of the service sector, in light of the resource potential of coastal areas.

RESEARCH AIM

This article seeks to examine the role of the blue economy as a key driver of sustainable development in the service sector, focusing on the transformation of components closely tied to the use of marine and coastal natural resources.

MAIN FINDINGS OF THE RESEARCH

The authors emphasize that the concept of the blue economy emerged in the early 21st century as a response to the escalating environmental challenges associated with the unsustainable use of marine and coastal resources, as well as the need to ensure balanced economic growth. Its development is associated with the work of G. Pauli [1], who in 2010, in a report for the Club of Rome, stated that "In nature, there is no place for waste!" and proposed an approach to economic development based on the use of natural processes and ecosystem principles to create innovative and environmentally safe business models.

The further development of the concept took place at the level of international organizations, such as the European Commission and the World Bank, which expanded its scope by combining it with the sustainable management of marine resources, the development of "blue" industries, and the integration of environmental, economic, and social objectives. It should be noted that within EU policy, the blue economy is currently an integral part of the "Green Deal" and serves as a tool to achieve climate neutrality in the service sector [1].

Today, the concept of the blue economy comprises the integrated use of ocean, marine, and coastal resources based on principles of envi-

ronmental sustainability, innovation, social inclusivity, and economic efficiency. Unlike traditional economic models, this concept focuses not only on profit maximization but also on the restoration of natural capital, the preservation of biodiversity, and the minimization of negative anthropogenic impacts.

In contrast to the classical concept of sustainable development in the service sector, the blue economy not only specifies its principles in the context of water resource use but also expands them by emphasizing an ecosystem-based approach, the implementation of innovative nature-based solutions, and the creation of economic opportunities to meet the needs of both the population and businesses through the provision of intangible goods and services, particularly in sectors such as the hotel and restaurant industry, tourism and recreation, event management, transport, and logistics [3; 8; 9].

Hence, all changes in the service sector within the framework of the blue economy occur at multiple levels (i.e., encompassing several inter-related sectors, levels of governance, and practices [1; 9]) (see Fig. 1).

Thus, multi-level transformations within the concept of the blue economy ensure the integration of environmental, economic, and social components, forming sustainable and competitive models for the development of the service sector, oriented toward long-term efficiency and environmental preservation. The main directions of such transformations (which took place prior to the beginning of the military

Transformation direction: environmental level

Specifics of transformation: measures aimed at the conservation and restoration of natural ecosystems, sustainable use of marine and coastal resources, rehabilitation of degraded areas, water purification, and biodiversity conservation.

Result: ensures the sustainable productivity of natural capital and reduces environmental pressure on tourism and recreational areas.

The concept specifies the principles of sustainable development in the context of water resource use and expands them by emphasizing an ecosystem-based approach, innovative nature-based solutions, and the creation of new economic opportunities.

Transformation direction: social level

Specifics of transformation: involvement of local communities in the management of coastal areas, development of "blue" employment, and promotion of educational and awareness programs on environmental responsibility.

Result: enhances social support for sustainable practices in the service sector.

Transformation direction: economic level

Specifics of transformation: implementation of resource-efficient technologies, development of blue industries, and creation of new business models and market opportunities based on the circular economy.

Result: ensures the combination of profitability with the regeneration of the resource base.

Transformation direction: innovation and technological level

Specifics of transformation: digitalization of processes, implementation of smart solutions for managing tourism and hospitality infrastructure, and monitoring of ecosystem conditions.

Result: reduces environmental impact and enhances the efficiency of operational processes.

Fig. 1. Transformations of the service sector within the framework of the blue economy

Source: compiled according to the [1; 7].

invasion of Ukraine by the russian federation) are systematized in Table 1.

Notably, the central significance of the blue ocean concept lies in changing the logic of the use of natural resource potential, particularly marine and coastal ecosystems.

The classical (traditional) logic of natural resource use can be represented as follows:

MP → IEE → LRM → SIU → NRE (1);

where:

MP — prioritize economic gain without considering environmental and social consequences; activities are planned primarily from the standpoint of financial benefit.

IEE — omitting impact analysis on ecosystems, excessive use of resources exceeding their natural regeneration capacity.

LRM — resource management carried out at the level of an individual enterprise or site without long-term planning and systemic analysis of ecosystem conditions.

SIU — sectors of the economy (tourism, fisheries, industry) operate in isolation, without proper coordination, leading to conflicts of interest and inefficient use of resources.

NRE — damage to marine and coastal zones in the absence of restoration measures; ecosystem monitoring is minimal or absent.

Opposingly, the transformed logic within the framework of the blue economy can be represented as follows [1; 4; 9]:

CAE → SARU → ISM → I → ICA (2);

where:

CAE — comprehensive assessment of ecosystem conditions, biodiversity, and resource potential, taking into account their limitations, which allows determining the permissible limits of resource use.

SARU — planning of activities in such a way that the pressure on ecosystems does not exceed their regenerative capacity; prioritization of environmentally sustainable development.

ISM — implementation of an integrated management system, including environmental monitoring, nature-based solutions, regulatory frameworks, investment mechanisms, and educational initiatives.

I — integration of economic efficiency with the preservation of natural capital, particularly in tourism, hospitality, and recreational services.

ICA — integrated continuous adaptation: regular evaluation of performance, adjustment of management practices in response to changes in ecosystem conditions and stakeholder needs, ensuring long-term sustainability and preventing degradation.

In essence, the main shift in logic lies in the fact that, for each individual business entity, economic activity no longer dominates over environmental constraints.

An instance of this shift is the Marriott hotel chain on the coast of Odesa (Fig. 2), which in 2022 implemented a "green certification" program: rainwater collection and treatment systems were installed, energy-efficient technologies were adopted, single-use plastics in restaurants were eliminated, and tourist flow planning on beaches was optimized to prevent overloading of coastal areas.

Consequently, although operating costs increased by 15% in 2023, the attractiveness

Table 1. Multi-level transformations of the service sector within the framework of the blue economy concept: the case of Ukrainian coastal destinations

Type of Services	Transformations within the Blue Economy Framework	Examples of Practical Implementation in Ukraine (prior to the military invasion of Ukraine by the russian federation)
Accommodation services (hotels)	Implementation of energy- and water-saving technologies, green architecture, certification according to "green" standards	Hotels in Odesa and Zatoka use rainwater harvesting systems and energy-efficient lighting; hotels in Skadovsk implement water reuse systems; eco-hotels on the Arabat Spit are certified according to international Green Key standards
Food services (restaurants, cafés)	Use of local and seasonal products, waste minimization, sustainable cooking technologies	Restaurants in Odesa and Zatoka offer menus based on local fish and vegetables; cafés on the Arabat Spit implement food waste composting; reduction of plastic packaging in Skadovsk
Tourism, including recreation and leisure	Development of sustainable and ecotourism, planning of tourist flows considering environmental pressure, educational programs	Eco-tours along the coast of Zatoka; sea excursions in Odesa following ecosystem safety rules; educational marine tours on the Arabat Spit
Organization of nature-oriented activities, creation of safe recreational zones, monitoring of environmental conditions	Eco-parks and walking routes along the Zatoka coastline; low-impact water sports in Odesa; environmental monitoring of beaches on the Arabat Spit	Eco-parks and walking routes along the coast of Zatoka; low-impact water sports in Odesa; monitoring of the environmental condition of beaches on the Arabat Spit
Event organization (HoReCa)	Organization of "green" events, waste minimization, energy-efficient solutions, integration of educational elements	Festivals and conferences in Zatoka using recyclable materials; eco-forum in Skadovsk; optimization of event logistics on the Arabat Spit to reduce carbon footprint

Source: Compiled by the authors.

of these hotels for environmentally conscious tourists improved. This led to a longer average length of stay and a 32% increase in revenues from recreational services.

In real-world practice, sustainable tools drive the transformation of this logic [1]. It becomes ecosystem-oriented, integrated, and adaptive, where profit is combined with the restoration of natural capital and social responsibility. Among the tools shaping this logic, the following can be distinguished [1; 6]: (1) environmentally oriented natural resource management; (2) investment mechanisms and financing; (3) educational and technical instruments; (4) partnerships and coalitions; (5) development of standards, regulations, and incentives that promote the sustainable development of the marine and coastal economic sector. Regarding environmentally oriented natural resource management, it ensures the reorientation of business activities toward the support and restoration of marine and coastal ecosystems through measures such as biodiversity conservation, water purification, rehabilitation of degraded areas, and minimization of negative human impacts [1]. An example is the monitoring of water quality and coastal ecosystems in Odesa, where automated YSI EXO2 water quality sensors are used to measure temperature, salinity, oxygen levels, pH, and pollutant concentrations in real time.

Even so, this monitoring is currently only informative. It will contribute to the implementation of the blue ocean concept only when it is accompanied by practical measures such as regular cleaning of beaches from litter and seaweed, controlling the number of tourists in beach areas to prevent ecosystem overload, and planting coastal vegetation to stabilize dunes and restore natural habitats for flora and fauna species. Only the practical use of the collected environmentally oriented data can combine tourism and recreational activities with effective preservation of natural capital and an increase in the ecological sustainability of coastal areas.

With respect to investment instruments and funding, this involves attracting financial resources

Classical logic (prior to "green certification")

Changes in the logic of natural resource utilization are distinguished by their stepwise nature, multifaceted complexity, and cross-sectoral integration

Maximization of profit – hotels operated without considering the pressure on beaches and coastal ecosystems.

Ignoring environmental constraints – excessive consumption of water and energy, use of single-use plastics in rooms and restaurants, absence of monitoring of coastal areas.

Local and short-term approach – management was limited to individual facilities without systemic planning for ecosystem conservation and development.

Lack of integrated management – hotel and restaurant units operated in isolation, without coordination with municipal authorities or environmental initiatives.

Unplanned impact on ecosystems – pollution of beaches and accumulation of waste in coastal areas.

→Transitional stage→ ("Marriott green certification")

→Installation→
of rainwater collection and treatment systems.

→Use→
of energy-efficient technologies (LED lighting, upgraded air conditioners).

→Elimination→
of single-use plastics in restaurants and guest rooms.

→Optimization→
of tourist flows on beaches to prevent ecosystem overload.

→Monitoring→
of water quality near hotels and oversight of beach conditions.

Transformed logic (within the framework of the blue economy)

Natural Capital Assessment – hotels conduct regular monitoring of water quality, beach conditions, biodiversity, and tourist impact.

Prioritization of Sustainable Resource Use – planning of tourist flows and activities based on the regenerative capacity of coastal areas.

Implementation of Sustainable Management – application of nature-based solutions and development of internal standards for hotel eco-management.

Integration of economic efficiency and conservation measures – increasing profits through a "green" image while simultaneously restoring and preserving natural capital.

Continuous monitoring and adaptation – ongoing evaluation of interactions with the ecosystem.

Fig. 2. Scheme of the transformation in natural resource use logic: the example of the Marriott hotel chain (Odesa), 2022–2023

Source: compiled based on data from the Marriott hotel chain.

to support sustainable initiatives, including both private investments and specialized financial instruments, such as "blue bonds," which are aimed at funding projects with positive environmental and social impacts [9]. In Ukraine, the overall investment experience in the sustainable development of water and coastal resources is still emerging. Specifically, there are private and international grant programs that fund environmental projects, particularly in the coastal regions of the Black Sea (e.g., projects for beach cleanup, modernization of wastewater treatment facilities, and implementation of resource-efficient technologies in the hospitality sector).

However, the use of specialized financial instruments such as blue bonds in national practice is currently absent or in its early stages. This limits the full support of innovative approaches to resource management and the development of "blue" sectors (such as marine tourism, coastal energy, etc. [1]). For the effective implementation of the blue economy concept, Ukraine needs to develop and introduce targeted financial mechanisms-including blue investment products (Blue Bonds), green loans, sustainable financial products for the hospitality sector, Black Sea sustainable development funds, and tax incentives-to support environmentally oriented businesses.

Focusing on educational and technical approaches this refers to training, knowledge exchange, and the development of competencies within communities and businesses for the sustainable use of coastal and marine resources [1]. In international practice, The Ocean Foundation—a non-governmental environmental organization founded in 2002 by environmental photographer Wolcott Henry and known for supporting ocean conservation projects—provides technical assistance, training programs, and the creation of coalitions and networks for experience-sharing among various stakeholders, thereby enhancing the capacity of local communities and businesses in sustainable blue economy development.

For Ukraine, similar tools can be implemented through national and regional training programs in coastal tourism, ecotourism, hospitality, and recreation; the creation of coalitions of businesses and NGOs; and platforms for exchanging experiences and best practices in the sustainable use of coastal resources.

Regarding the formation of partnerships between government authorities, businesses, NGOs, and local communities, such collaboration promotes the sustainable development of coastal and marine areas [3-4]. This cooperation allows for the pooling of financial, technical, and expert resources, as well as practical solutions for effective ecosystem management, biodiversity restoration, and prevention of coastal zone degradation.

In Ukraine, the experience of implementing such initiatives is still limited. Examples include the "Clean Shores of the Black Sea" project—a joint initiative of local communities, NGOs, and volunteers aimed at beach cleanup, pollution monitoring, and restoration of coastal vegetation. Another example is the Network of NGOs and Businesses in the Odesa Region, which brings together hotels, restaurants, and tour operators to implement sustainable practices, such as reducing plastic use, increasing energy efficiency, and providing eco-education for tourists.

Scaling up such partnerships in the future could significantly contribute to the development of sustainable tourism, recreational services, and the hospitality sector, integrating economic interests with environmental and social responsibility.

Within the framework of the blue economy concept, the development of standards, regulations, and incentives also promotes the sustainable development of the marine and coastal economic sector [1; 7; 9]. These instruments define the framework for business and community activities, regulate environmentally safe practices, and encourage innovation and responsible use of

marine and coastal resources. In combination with partnership initiatives—joint projects involving government authorities, businesses, and NGOs—standards and regulations help create a predictable and transparent environment for investment in coastal tourism, recreational services, and the hospitality sector. This enables the integration of economic efficiency with the preservation of natural capital and the enhancement of ecological and social resilience of the territories.

In Ukraine, such standards and incentives are currently absent, limiting the implementation of blue economy practices and highlighting the need for the development of national and regional regulatory frameworks adapted to the specific characteristics of coastal and marine areas.

CONCLUSIONS

The present study substantiates the conceptual role of the blue economy in transforming the service sector, proposing a new development paradigm in which economic efficiency is achieved through the preservation and restoration of natural capital rather than its depletion. This approach expands scientific understanding of the relationship between economic growth and ecological sustainability by integrating economic, environmental, social, and technological dimensions.

Notably, unlike traditional approaches, the blue economy establishes a development paradigm where economic efficiency is attained not at the expense of natural capital but through its conservation and restoration. The authors illustrate that service sector transformations within the blue economy framework are multi-level, encompassing ecological, economic, social, and innovation-technological dimensions. At the ecological level, key measures include biodiversity conservation, ecosystem restoration, and rational resource use, ensuring the long-term productivity of natural capital. The economic dimension involves the adoption of resource-efficient technologies and the development of new business models that combine profitability with resource regeneration. The social dimension focuses on community engagement and the creation of "blue" employment, while the innovation-technological dimension relates to digitalization and the implementation of smart solutions that enhance management efficiency and reduce environmental impact.

The findings indicate that a key advantage of the blue economy is the shift in the logic of natural resource use: from a traditional model focused on short-term profit maximization to an integrated, ecosystem-oriented model that incorporates natural capital assessment, prioritization of rene-

wable resource use, implementation of sustainable management tools, integration of economic and conservation goals, and continuous adaptation of management decisions.

Future research prospects include examining the impact of smart solutions, digital platforms, and resource-efficient technologies on improving resource management efficiency and reducing environmental pressure.

Література:

1. Gunter Pauli. Blue Economy-10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs. Grafiche Nordest. 2012. 320 p.

2. Koval L.M., Tserklevych V.S., Horun M.V. Sacral and religious tourism in Khmelnytsky region: acquisition of historical and architectural heritage, *Heohrafiya ta turyzm*. 2014. № 27. P. 119—129.

3. Лавроненко Г. Сутність та принципи сталого розвитку сфери торгівлі. *Економіка та суспільство*, 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-160>

4. Ломачинська І.А. Блакитна економіка та блакитні фінанси в системі забезпечення сталого розвитку. Перспективи регулювання соціально-економічних процесів в Україні: матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф. (Одеса, 6 жовт. 2023 р.). Одеса, 2023. URI. <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e7b7f461-72c5-46d9-ae86-a5a7464a9a8d/content>

5. Лисюк Т., Семенюк О. Сталий розвиток у сфері туризму і рекреації: інноваційні технології та екологічні підходи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-28>

6. Hurman O.M. Application of leadership strategies in the digital environment. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 2(90). <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.123>

7. Stafford W., Facer K. Steering towards a Green Economy: A reference guide. CSIR. 2014. 78 p. URI.: https://wrcwebsite.azurewebsites.net/wp-content/uploads/mdocs/Towards%20a%20blue%20green%20city_final%20web.pdf

8. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monograph / Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. Odesa: Kuprienko S. V., 2023. 131 p.

9. Сліже М.О., Берлінський М.А., Хадрі Ю.Е. Розвиток пріоритетних секторів блакитної економіки України на початку ххі століття. *Вісник ОНУ. Сер.: Географічні та геологічні науки*. 2024. Т. 29. № 2 (45). [https://doi.org/10.18524/2303-9914.2024.2\(45\).318036](https://doi.org/10.18524/2303-9914.2024.2(45).318036)

References:

1. Gunter, Pauli. (2012), Blue Economy-10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs. Grafiche Nordest, Pordenone, Italy.

2. Koval, L.M., Tserklevych, V. S. and Horun, M. V. (2014), "Sacral and religious tourism in Khmelnytsky region: acquisition of historical and architectural heritage", *Heohrafiya ta turyzm*, vol. 27. pp 119—129.

3. Lavronenko, G. (2024), "The essence and principles of sustainable development of the trade sector", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-160>

4. Lomacynska, I.A. (2023), "Blue Economy and Blue Finance in the System of Ensuring Sustainable Development", *Zbirka dopovidej Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Perspektyvy rehulyuvannya sotsial'no-ekonomichnykh protsesiv v Ukraini: materialy [Collection of Reports of the International Scientific-Practical Conference Perspectives of Regulating Socio-Economic Processes in Ukraine]*, Odesa, Ukraine, 6 Oct. 2023. available at: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e7b7f461-72c5-46d9-ae86-a5a7464a9a8d/content> (Accessed 02.02.2025).

5. Lysyuk, T., and Semenyuk, O. (2025), "Sustainable development in the sphere of tourism and recreation: innovative technologies and ecological approaches", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-28>

6. Hurman, O.M. (2025), "Application of leadership strategies in the digital environment", *Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoyi politekhniki*, vol. 2 (90). <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.123>

7. Stafford, W. and Facer, K. (2014), "Steering towards a Green Economy: A reference guide", CSIR. available at: https://wrcwebsite.azurewebsites.net/wp-content/uploads/mdocs/Towards%20a%20blue%20green%20city_final%20web.pdf (Accessed 02.02.2025).

8. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A., and Maslyhan, R. et al. (2023), Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: Kuprienko S. V., Odesa, Ukraine.

9. Slizhe, M.O., Berlinsky, M.A., and Khadri, Y.E. (2024), "Development of priority sectors of the blue economy of Ukraine at the beginning of the 20th century", *Visnyk ONU. Ser.: Heohrafichni ta heolohichni nauky*. no. 29, vol. 2 (45). [https://doi.org/10.18524/2303-9914.2024.-2\(45\).318036](https://doi.org/10.18524/2303-9914.2024.-2(45).318036)

Отримано редакцією журналу / Received: 31.03.26

Процецензовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 338.43:656:330.322

В. В. Нечитайло,

к. е. н., старша дослідниця, провідна наукова співробітниця

відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення,

Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" НААН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7098-0441>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.142

СТАН АГРАРНОЇ ЛОГІСТИКИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ ЇЇ РОЗВИТКУ

V. Nechytailo,

PhD in Economics, Senior Researcher, Leading Research Fellow of the Investment and Logistics Department,

National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics" of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

THE STATE OF AGRICULTURAL LOGISTICS AND INVESTMENT ASPECTS OF ITS DEVELOPMENT

У статті розглянуто вантажообіг залізничного і автомобільного транспорту України в 2020—2025 рр. Проаналізовано сукупні обсяги перевезень зернових вантажів залізницею у період з 2015 по 2025 рр. Досліджено обласний розподіл елеваторних потужностей станом на кінець 2025 р. Вивчено основні тенденції зміни обсягів капітальних вкладень у харчову промисловість. Оцінено співвідношення обсягів інвестицій у харчову промисловість до сільського господарства. Встановлено, що у 2025 р. перевалка в українських портах знизилася до 82,2 млн т переважно через скорочення експорту зернових. Досліджено, що за останні два роки в Україні найприбутковішими залишаються олійні культури, зокрема соняшникова олія, експорт якої у 2024 р. приніс \$4,4 млрд. Простежено, що у минулому 2025 р. зовнішньоторговельний оборот агропродовольчої продукції України склав \$31,83 млрд.

Under martial law, agricultural logistics is undergoing transformational changes due to disruption of supply chains and increased costs, which requires improving logistics processes and implementing new approaches to their organization. The purpose of the article is to study the current state of agricultural logistics in Ukraine and analyze the investment aspects of its development, in particular, to establish the main trends, problems and prospects for increasing the efficiency of logistics processes under the influence of military risks and uncertainty.

The study analyzed the dynamics of freight turnover in rail and road transport in Ukraine in 2020—2025. It was found that, despite the partial restoration of the functioning of ports after 2022, freight turnover in road transport exceeded the pre-war level by 10—15%, while rail transport gradually lost its market share, which indicates a long-term transformation of the transportation structure in Ukraine. The total volume of grain cargo transportation by rail in 2011—2025 was studied. The regional structure of the location of grain elevator capacities as of the end of 2025 was analyzed. The key trends in the dynamics of capital investments in the food industry were studied. The article determines the ratio of investment volumes in the food industry and agriculture over the past decade. It is proved that, given the development of Ukrainian agriculture and the intensification of the activities of domestic agricultural formations, it is advisable to implement investment projects in the food industry, in particular in cooperation with national and foreign partners, with the placement of new production facilities in close proximity to the raw material base to increase the efficiency of production, processing and sales of products. It is determined that in 2025, the volume of transshipment in Ukrainian ports decreased to 82.2 million



tons, which is largely due to a decrease in grain exports. It was found that over the past two years, oilseed crops have remained the most profitable in Ukraine, in particular sunflower oil, the export of which in 2024 brought in over \$4.0 billion. It was traced that the total foreign trade turnover of agri-food products last year amounted to almost \$32 billion.

Ключові слова: аграрна логістика, вантажооборот, залізниця, автотранспорт, агропродукція, елеватори, капітальні інвестиції, харчова промисловість.

Key words: agricultural logistics, freight turnover, rail transport, road transport, agricultural products, grain elevators, capital investments, food industry.

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

Аграрний сектор України заслуговує на особливу увагу, оскільки забезпечує продовольчу безпеку та формує експортний потенціал держави. Його ефективність у значній мірі визначається ступенем розвитку логістичної інфраструктури. За умов воєнного стану аграрна логістика зазнає трансформаційних змін, зумовлених порушенням ланцюгів постачання та зростанням витрат, що потребує вдосконалення логістичних процесів і впровадження нових підходів до їх організації. Водночас харчова промисловість перебуває у структурно-функціональній взаємодії з аграрною логістикою, виступаючи провідним споживачем сільськогосподарської сировини та формує попит на її транспортування, зберігання й первинну переробку. За таких умов зростає роль інвестиційного забезпечення розвитку як аграрної логістики, так і харчової промисловості, що зумовлює необхідність застосування системного підходу з урахуванням сучасних тенденцій, зокрема зростання попиту на продовольство та підвищення ефективності інвестування виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Поглибленням теоретико-методичних засад розвитку логістики як ключового чинника аграрного експорту, обґрунтуванням її ролі у підвищенні конкурентоспроможності та модернізації управління, а також доведенням доцільності форсайт-орієнтованого планування для мінімізації ризиків і зміцнення економічної стійкості займався В.М. Семцов [1].

Деструктивний вплив війни на агропромислову логістику України та обґрунтування її критичної ролі для економіки, експорту й продовольчої безпеки, з аналізом основних негативних тенденцій, а також змін у логістичних потоках і втрат інфраструктури досліджував В.А. Панченко [2].

Я.Ф. Навроцький, В.М. Петров та Л.А. Аврамчук вивчали економічні та фінансові аспекти розвитку зернової логістики України в умовах війни із застосуванням інтегрального індексу логістичної ефективності та порівняльного аналізу довоєнних 2020—2021 рр. та воєнних 2022—2024 років [3].

О.В. Захарчук, М.І. Кісіль, а також В.В. Нечитайло аналізували тенденції кількісних і якісних змін інвестицій на розвиток сільського господарства в умовах нестабільності, встановивши визначальну роль капітальних інвестицій у зростанні аграрного виробництва та валового внутрішнього продукту [4].

В.М. Івченко, О.С. Зірнзак, А.А. Солошонок та О.М. Полонська дослідили нинішній стан та тенденцій розвитку харчової промисловості в умовах воєнного часу, зокрема розглянули динаміку підприємств, зайнятості, обсягів виробництва, індексів продукції та процеси релокації бізнесу із визначенням механізмів державної підтримки [5].

І. Єпіфанова, В. Деджула і О. Косарук узагальнили наукові підходи до визначення сутності та специфіки інвестиційного потенціалу підприємств харчової галузі, а також проаналізували діяльність ПрАТ "Вінницька харчосмакова фабрика" розглянувши рівень його інвестиційного потенціалу у довоєнних 2018—2020 рр., встановивши що підприємство мало високі показники рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості [6].

Результати наукових досліджень провідних учених мають істотне значення, проте сучасний стан аграрної логістики та інвестиційні аспекти її розвитку потребують глибшого та системного дослідження в умовах викликів і загроз воєнного часу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження нинішнього стану аграрної логістики в Україні та аналіз інвестиційних аспектів її розвитку, зокрема встановлення основних тенденцій, проблем і

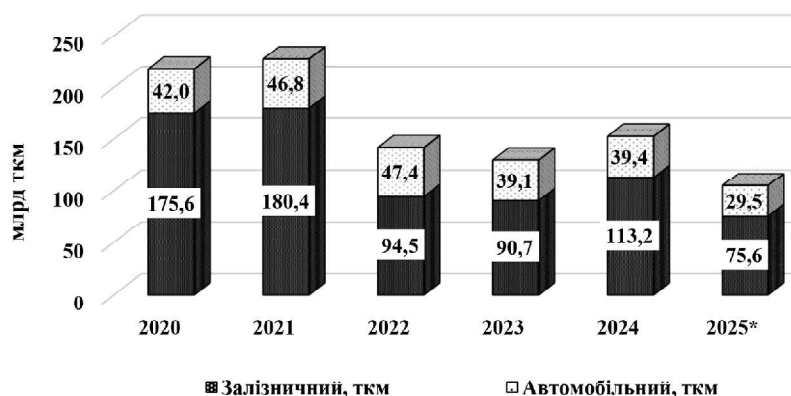


Рис. 1. Тенденції вантажообігу залізничного і автомобільного транспорту України у 2020—2024 рр. та за підсумками січня-вересня 2025 р., млрд ткм

Джерело: сформовано за даними [7].

перспектив підвищення ефективності логістичних процесів під впливом воєнних ризиків та невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Продукція аграріїв виступає одним із небагатьох драйверів економічного зростання за умов воєнного стану забезпечуючи підтримку зайнятості в регіонах держави. Її перевезення від виробників до елеваторів, переробних підприємств та портових терміналів здійснюються в Україні переважно залізничним, автомобільним та річковим транспортом.

Здорожчання залізничної агрологістики автоматично знижує конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках і прискорює модальний перехід зерна та інших вантажів з колії на автотранспорт [7]. Зміни обсягів вантажообігу залізничного і автомобільного транспорту у 2020—2025 рр. в Україні наведено на Рис. 1.

У 2020—2021 рр. вантажообіг автомобільного транспорту становив відповідно 24% і 26% від обсягів залізничних перевезень, тоді як у 2022 р. його частка зросла до 50%, що зумовлено блокуванням українських портів. Після часткового відновлення їх роботи цей показник знизився до 34% у 2024 р. та 39% у січні-вересні 2025 р., що на 10—15% перевищує довоєнний рівень.

Конкурентна ситуація на ринку вантажних перевезень змінюється не на користь залізниці, тоді як автотранспорт активно перехоплює її вантажну базу. Крім того, близько 30% ринку автоперевезень перебуває у тіні і не враховується у статистиці. Автотран-

спорт витісняє з ринку залізничний, в умовах загального зниження обсягів вантажоперевезень в Україні на 12,6%. Отже, у разі різкого підвищення залізничних тарифів очікується подальший перерозподіл вантажопотоків на користь автомобільного транспорту [7].

У 2025 р. обсяг перевезення зернових вантажів залізницею склав 28,9 млн т, що на 27,2% (або на 10,8 млн т) менше порівняно з 2024 р., коли було транспортовано 39,7 млн т зерна (Рис. 2).

У 2024 р. було досягнуто найвищого обсягу перевезень зернових вантажів залізницею за рахунок

зміщення експорту врожаю з 2023 р. на початок 2024 р. через відкриття зернового коридору наприкінці 2023 року.

Щодо експортного напрямку, то в 2025 р. було перевезено до морських портів 23,4 млн т зернових (або 92%), решта 8% — 2,03 млн т через сухопутні прикордонні переходи [8].

Станом на кінець 2025 року спостерігалось зниження цін на українське зерно через загострення конкуренції на зовнішніх ринках та тимчасове призупинення продажів аграріями. Збір урожаю кукурудзи у 2025 р. затримався майже на місяць, що обмежило експортні поставки восени.

Період листопад-грудень 2025 р. характеризувався логістичними проблемами через пошкодження залізничної та портової інфраструктури.

Аграрна логістика забезпечує функціонування елеваторів, складських комплексів, транспортних мереж, які необхідні для постачання сировини підприємствам харчової галузі. Розподіл елеваторних потужностей за областями



Рис. 2. Динаміка сукупних обсягів перевезень зернових вантажів залізницею, 2015—2025 рр., млн т

Джерело: сформовано за даними [8].

України станом на кінець 2025 р. наведено на рис. 3.

У 2025 р. загальна потужність одночасного зберігання діючих зерносковищ в Україні становить близько 52,9 млн т, що приблизно на 3,7 млн т менше порівняно з початком 2022 р. Провідні позиції за обсягами потужностей зберігання зосереджені у центральних та західних областях, де внаслідок модернізації наявних об'єктів і реалізації нових інфраструктурних проєктів відбувається їх подальше нарощування. Водночас у східних і південних областях зафіксовано істотне скорочення потужностей, що зумовлено впливом воєнних дій, пошкодження інфраструктури та тимчасового захоплення окремих територій.

Харчова промисловість перебуває у тісному функціональному взаємозв'язку з аграрною логістикою, оскільки виступає ключовим споживачем сільськогосподарської сировини та визначає параметри попиту на її транспортування, зберігання й первинну переробку.

За даними Держстату обсяг капітальних вкладень у харчову промисловість у 2024 р. становив \$1026,6 млн демонструючи майже ідентичний рівень із 2021 р. (\$1032,1 млн), з падінням лише на 0,5%. За період січень-грудень 2025 р. капітальні вкладення у виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів склали \$864,8 млн (Табл. 1). Водночас зазначений показник не є о-

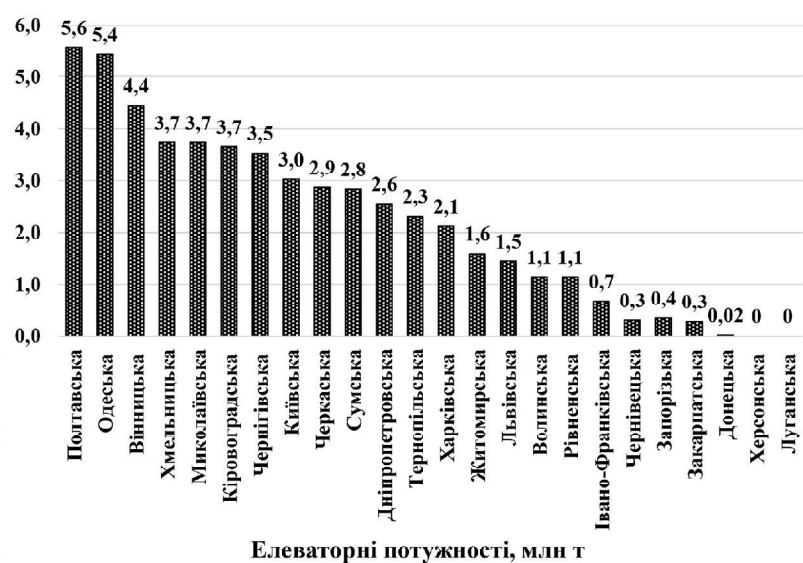


Рис. 3. Обласний розподіл елеваторних потужностей в Україні, 2025 р., млн т

Джерело: сформовано за даними [9].

таточним значенням за 2025 р., оскільки офіційне оприлюднення річних даних щодо обсягів капітальних інвестицій за видами економічної діяльності Державною службою статистики України заплановано на 12 червня 2026 року.

Залучення інвестицій у харчову промисловість потребує системного підходу з урахуванням ключових тенденцій її розвитку, при цьому пріоритетному спрямуванню капіталу сприятиме поширення уявлень про зростання попиту на продовольство та підвищення ефективності інвестування у виробництво харчових продуктів.

За останнє десятиріччя співвідношення інвестицій у сільське господарство та в галузь переробки його сировини після 2014 року й надалі зменшується. Протягом 2011—2014 рр. він в середньому становив 74,8%, то у 2021—2024 лише 45,0%, що в подальшому може спричинити негативні наслідки для рівня переробки сільськогосподарської продукції (Рис. 4). Це зумовлено воєнними подіями, еміграцією населення та втратою частини територій.

Враховуючи розвиток сільського господарства України та активність національних агроформувань, доцільно реалізовувати інвестиційні проєкти у харчовій промисловості, у тому числі спільно з національним та іноземним бізнесом, зосереджуючи нові виробничі об'єкти поряд із джерелами сировини для ефективного виробництва, переробки та збуту продукції.

У 2025 р. українські морські порти переважили 82,2 млн т вантажів, що

Таблиця 1. Тенденції зміни обсягів капітальних вкладень у харчову промисловість за 2021—2024 рр. та за підсумками січня-грудня 2025 р.

Капітальні інвестиції у харчову промисловість	Рік					2024 р. до 2021 р. %
	2021	2022	2023	2024	2025* (січень-грудень)	
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, млн дол. США	1032,1	540,6	891,7	1026,6	864,8	99,5
Виробництво харчових продуктів, млн дол. США	774,6	425,8	707,4	865,7	725,0	111,8
Виробництво напоїв, млн дол. США	196,9	87,5	153,3	138,9	111,4	70,5
Виробництво тютюнових виробів, млн дол. США	60,7	27,4	31,0	22,0	28,4	36,2

*У зв'язку з тим, що статистична інформація за 2025 р. подана за період січень-грудень, її не було використано для обчислення динаміки показника.

Джерело: розраховано за електронними даними Держстату: "Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності промисловості за 2021—2024 рр." та "Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності промисловості за регіонами у січні-грудні 2025 р."

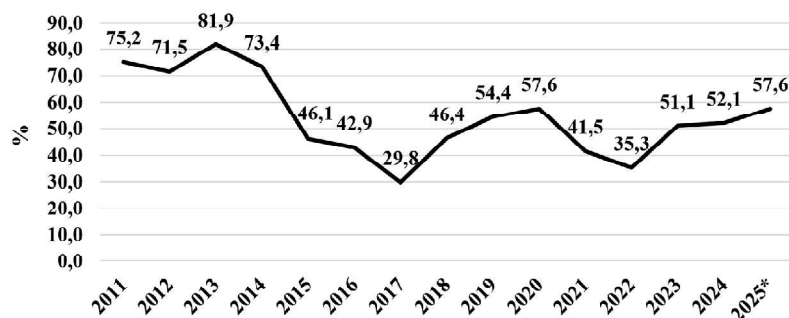


Рис. 4. Співвідношення обсягів інвестицій у харчову промисловість до сільського господарства, %

*Дані за 2025 р. обчислені за період січень-грудень.

Джерело: розраховано за електронними даними Держстату: "Капітальні інвестиції за напрямками за видами економічної діяльності за 2011—2024 рр.", "Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за регіонами у січні-грудні 2025 р.", "Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності промисловості за регіонами у січні-грудні 2025 р."

на 15 млн т (15,5%) менше порівняно з 2024 р., та майже вдвічі поступається показнику 2021 року до початку повномасштабного російського вторгнення. Основним чинником зниження загального обсягу перевалки стало скорочення експорту зернових з 60,3 млн т у 2024 р. до 40,4 млн т у 2025 році [10].

У 2024—2025 рр. в Україні найприбутковішою агропродукцією залишаються олійні культури, тоді як зернові часто перебувають на межі збитковості через проблеми логістики. Соняшникова олія продовжує бути найприбутковішим продуктом аграрного експорту з валютною виручкою, що становила \$4,4 млрд у 2024 році [11].

За даними Державної митної служби України, у 2025 р. зовнішньоторговельний оборот агропродовольчої продукції України (групи 1-24 УК-ТЗЕД, а також казеїн, альбуміни, шкури, хутро, вовна тощо) становив \$31,83 млрд, знизившись на 3% порівняно з 2024 роком, при цьому експорт склав \$22,71 млрд (-9%), а імпорт — \$9,12 млрд (+13%) [12].

В умовах воєнної нестабільності сільськогосподарські виробники та експортери змушені пристосовуватися до нових викликів, функціонуючи в середовищі невизначеності та підвищених ризиків. Водночас зберігаються передумови для утримання обсягів торгівлі продовольством на поточному рівні та збереження позицій серед провідних світових постачальників, попри складність супутніх факторів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Попри часткове відновлення роботи портів після 2022 р., вантажообіг автомобільного транспорту залишався на 10—15% вищим за довоєнний рівень, тоді як залізничний транспорт втрачав ча-

стку ринку, що свідчить про тривалу зміну структури перевезень в Україні.

У 2025 р. обсяг залізничних перевезень зернових скоротився на 27,2% порівняно з 2024 роком, до 28,9 млн т, що на 10,8 млн т менше від попереднього року (39,7 млн т).

Ціни на українське зерно знизилися через загострення конкуренції на зовнішніх ринках, затримку збору кукурудзи та логістичні проблеми, спричинені пошкодженням залізничної та портової інфраструктури.

Загальна потужність зберігання зерна в Україні у 2025 р. становила близько 52,9 млн т, що на 3,7 млн т нижче показника початку 2022 р. При цьому зростання відбувалося у централь-

них та західних регіонах, на відміну від східних і південних, де спостерігається скорочення через воєнні дії та руйнування інфраструктури.

Протягом останніх десяти років співвідношення інвестицій у сільське господарство та галузі переробки її сировини скоротилося в середньому з 74,8% у 2011—2014 рр. до 45,0% у 2021—2024 рр., що може негативно позначитися на рівні переробки сільськогосподарської продукції. Залучення інвестицій у харчову промисловість потребує системного підходу з урахуванням галузевих тенденцій, де ключовими чинниками є підвищення попиту на продовольчу продукцію та підвищення ефективності інвестування.

Сільськогосподарські виробники та експортери в умовах воєнної нестабільності працюють у середовищі підвищених ризиків та невизначеності, водночас зберігаючи можливості утримання обсягів торгівлі продовольством і позицій серед основних світових гравців ринку.

Література:

1. Семцов В. М. Теоретико-методичні засади розвитку аграрної логістики в Україні. Агросвіт. 2025. № 19. С. 4—12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.19.4>.
2. Панченко В. А. Оптимізація агропромислової логістики України в умовах порушення ланцюгів постачання через війну. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2024. № 77. С. 57—61.
3. Навроцький Я. Ф., Петров В. М., Аврамчук Л. А. Економічні та фінансові аспекти розвитку зернової логістики України в нестабільних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 5. С. 30—36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.30>.
4. Zakharchuk O., Kisil M., and Nechytailo V. The state and prospects of investing in the development of

agriculture in conditions of instability. *Ekonomika APK*, 2022. Vol. 29, no.6, P. 41—56. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202206041>.

5. Івченко В.М., Зірнзак О.С., Солошенок А.Л., Полонська О.М. Харчова промисловість України у сучасних умовах: ключові аспекти. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Т. 17, вип. 1. С. 3—12. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3098>.

6. Єпіфанова І., Дзеджула В., Косарук О., & Сауляк А. Управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 8-17.

7. Проблеми підвищення тарифів. URL: <https://komprompol.rada.gov.ua/documents> (дата звернення: 24.03.2026).

8. "Укрзалізниця" зменшила перевезення зерна на 27% в 2025 році. URL: https://cfts.org.ua/news/2026/01/08/ukrzaliznitsya_zmenshila_perevezennya_zerna_na_27_v_2025_rotsi_85499 (дата звернення: 25.03.2026).

9. Рейтинг елеваторних потужностей по областях 2025. URL: <https://elevatorist.com/rating/rejting-elevatornih-potujnostey-po-oblastyah-2025> (дата звернення: 23.03.2026).

10. Вантажообіг українських портів 2025: ключові тенденції. URL: https://cfts.org.ua/infographics/vantazhoobig_ukranskikh_portiv_2025_klyuchovi_tendentsi (дата звернення: 25.03.2026).

11. Опубліковано рейтинг найприбутковіших агропродуктів України. URL: <https://agronews.ua/news/opublikovano-rejtyng-najprybutkovishyh-agroproduktiv-ukrayiny/> (дата звернення: 24.03.2026).

12. Україна помітно збільшила експорт агропродукції з доданою вартістю. URL: <https://agronews.ua/news/ukrayina-pomitno-zbilshyla-eksport-agroprodukciyi-z-dodanoyu-vartistyu> (дата звернення: 25.03.2026).

References:

1. Semtsov, V.M. (2025), "Theoretical and methodological foundations of the development of agricultural logistics in Ukraine", *Ahrosvit*, [Online], vol.19, pp. 4—12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7623> (Accessed March 23, 2026).

2. Panchenko, V.A. (2024), "Optimization of Ukraine's agro-industrial logistics in conditions of supply chain disruption due to war", *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, vol. 77, pp. 57—61.

3. Navrotskyi, Ya.F., Petrov, V.M., Avramchuk, L.A. (2026), "Economic and financial aspects of the development of grain logistics in Ukraine in unstable conditions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*,

[Online], vol. 5, pp. 30—36, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/9314> (Accessed March 25, 2026).

4. Zakharchuk, O. Kisil, M. and Nechytailo V. (2022), "The state and prospects of investing in the development of agriculture in conditions of instability", *Ekonomika APK*, [Online], vol. 29(6), pp. 41?56, available at: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-29-6-2022/stan-i-perspektivi-investuvannya-rozvitku-silskogo-gospodarstva-v-umovakh-nestabilnosti> (Accessed March 23, 2026).

5. Ivchenko, V.M., Zirnzak, O.S., Soloshonok, A.L. and Polonska, O.M. (2025), "Food industry of Ukraine in modern conditions: key aspects", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 17, vyp. 1, pp. 3—12.

6. Yepifanova, I., Dzhezdzula, V., Kosaruk, O. and Sauliak, A. (2022), "Management of investment potential of food industry enterprises", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 8—17.

7. Economic Development Committee (2026), "Issues related to rate increases", available at: <https://komprompol.rada.gov.ua/documents> (Accessed March 24, 2026).

8. Center for Transportation Strategies (2026), "Ukrzaliznitsia reduced grain transportation by 27% in 2025", available at: https://cfts.org.ua/news/2026/01/08/ukrzaliznitsya_zmenshila_perevezennya_zerna_na_27_v_2025_rotsi_85499 (Accessed March 25, 2026).

9. Golovny Elevator website of the region (2026), "Grain elevator capacity ranking by region 2025", available at: <https://elevatorist.com/rating/rejting-elevatornih-potujnostey-po-oblastyah-2025> (Accessed March 23, 2026).

10. Center for Transportation Strategies (2026), "Cargo Throughput at Ukrainian Ports in 2025: Key Trends", available at: https://cfts.org.ua/infographics/vantazhoobig_ukranskikh_portiv_2025_klyuchovi_tendentsi (Accessed March 25, 2026).

11. Agricultural Business News (2026), "A ranking of Ukraine's most profitable agricultural products has been published", available at: <https://agronews.ua/news/opublikovano-rejtyng-najprybutkovishyh-agroproduktiv-ukrayiny/> (Accessed March 24, 2026).

12. Agribusiness news (2026), "Ukraine has significantly increased exports of value-added agricultural products", available at: <https://agronews.ua/news/ukrayina-pomitno-zbilshyla-eksport-agroprodukciyi-z-dodanoyu-vartistyu> (Accessed March 25, 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

Прорецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 339.5:339.9

Н. В. Тарасевич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Одеський національний економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2110-7320>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.148

РОЛЬ УКРАЇНИ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

N. Tarasevych,

PhD in Economics, Associate Professor, Department

of International Economic Relations, Odesa National Economic University

THE ROLE OF UKRAINE IN INTERNATIONAL TRADE IN SERVICES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

У статті досліджено роль України у міжнародній торгівлі послугами в умовах глобалізації світової економіки. Визначено ключові тенденції розвитку експорту та імпорту послуг, місце України у структурі світового ринку послуг. Особливу увагу приділено трансформаційним процесам у сфері послуг, пов'язаним із розвитком інформаційних технологій. Встановлено, що важливу роль у формуванні конкурентних переваг України відіграють інформаційно-комунікаційні технології, транспортні і бізнес-послуги, які демонструють стабільну динаміку зростання. Проаналізовано вплив глобалізаційних процесів, міжнародної економічної інтеграції та сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності та геополітичних ризиків, на розвиток зовнішньої торгівлі послугами. Виявлено основні проблеми, що стримують активну участь України у міжнародній торгівлі послугами, серед яких недосконалість інституційного середовища, обмеженість інвестиційних ресурсів та недостатній рівень розвитку інфраструктури. Обґрунтовано перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності національного сектору послуг, зокрема через розвиток інновацій, поглиблення інтеграції у світові ринки, вдосконалення державної політики та стимулювання експорту послуг.

The article examines Ukraine's role in international trade in services in the context of ongoing globalization processes. The study identifies key trends in the development of exports and imports of services and determines Ukraine's position within the global services market. Particular attention is paid to structural changes in the service sector driven by digital transformation, technological advancement, and the growing importance of knowledge-intensive services. It is established that information technology services, transport, telecommunications, and business services play a crucial role in shaping Ukraine's competitive advantages and ensuring stable export growth.

The impact of globalization, economic integration, and external challenges, including economic instability and geopolitical risks, on the development of international trade in services is analyzed. The research highlights that despite significant potential, Ukraine's participation in global trade in services remains constrained by institutional weaknesses, insufficient investment support, and underdeveloped infrastructure.

The paper also emphasizes the importance of enhancing the competitiveness of the national service sector through innovation, digitalization, and the expansion of international cooperation. Strengthening regulatory frameworks and improving the business environment are identified as essential factors for increasing the efficiency of service exports.

Based on the analysis, promising development directions are outlined, including deeper integration into global markets, stimulation of high-value-added service exports, and the implementation of effective economic policies aimed at supporting sustainable growth. The findings can be used to improve strategic decision-making in the field of international economic relations and to foster Ukraine's integration into the global services economy.

Ключові слова: міжнародна торгівля послугами, глобалізація, ринок послуг, експорт послуг, імпорту послуг, конкурентоспроможність, економіка України, інтеграція у світову економіку.

Key words: international trade in services, globalization, services market, export of services, import of services, competitiveness, economy of Ukraine, global economic integration.

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

У сучасних умовах глобалізації світової економіки міжнародна торгівля послугами набуває все більшого значення як один із ключових факторів економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національних економік та інтеграції країн у глобальний економічний простір. Зростання ролі інтелектуальних, інформаційних та цифрових послуг зумовлює трансформацію структури світової торгівлі та формує нові можливості для України.

Водночас, попри наявність значного потенціалу у сфері експорту послуг, Україна стикається з низкою проблем, які обмежують її повноцінну участь у міжнародній торгівлі послугами. До них належать недосконалість інституційного середовища, недостатній рівень розвитку інфраструктури, обмежений доступ до фінансових ресурсів, а також вплив зовнішніх економічних і геополітичних чинників. Це ускладнює процес інтеграції України у світовий ринок послуг та знижує ефективність реалізації її конкурентних переваг. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження ролі України у міжнародній торгівлі послугами, визначення ключових тенденцій її розвитку та обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності національного сектору послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку міжнародної торгівлі послугами є предметом дослідження багатьох науковців. В українській науковій літературі загальні особливості міжнародної торгівлі послугами та основні тренди її розвитку розглядаються в широкому контексті глобальних еко-

номічних процесів, що відображено в дослідженнях таких учених, як О. Мельничук [1], І. Дернова [2], А. Шолом, Р. Коваленко [3], З. Шацька, А. Тесленко [4]. Вони приділяють увагу структурі зовнішньої торгівлі України, її інтеграції у світовий ринок послуг.

У наукових працях С. Радзієвської [5], С. Таран, П. Яворський, Ю. Павицька, І. Омельченко, М. Бучко [6], Т. Зубко, Л. Данченко [7], І. Власенко [8] надані дослідження, спрямовані на оцінку участі України у міжнародній торгівлі послугами, зокрема у торгівлі з країнами Європейського Союзу, а також впливу євроінтеграційних процесів на розвиток національного сектору послуг. Окремі аспекти розвитку торговельних відносин України в умовах воєнного стану та трансформації експортно-імпортних потоків відображені у наукових працях О. Корицької, К. Давидчук [9], Н. Дуляби, А. Паліса, О. Дуляби [10]. Незважаючи на значну кількість досліджень, залишаються недостатньо розкритими питання комплексної оцінки ролі України у міжнародній торгівлі послугами в умовах глобалізації, що потребує подальшого наукового опрацювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі України у міжнародній торгівлі послугами в умовах глобалізації, аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку зовнішньої торгівлі послугами, а також обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності національного сектору послуг на світовому ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації міжнародна торгівля послугами відіграє дедалі вагомішу роль у формуванні національних економік

та інтеграції держав у світове господарство. Послуги стають не лише доповненням до торгівлі товарами, а й самостійним потужним чинником економічного зростання. Сектор послуг є одним із ключових компонентів національної економіки України, що формує значну частку валового внутрішнього продукту та забезпечує суттєві валютні надходження. Його розвиток зумовлений як глобальними тенденціями розвитку економіки, так і внутрішніми конкурентними перевагами, зокрема наявністю висококваліфікованих трудових ресурсів, активною інтеграцією українських підприємств у міжнародні ринки та здатністю бізнесу оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У процесі еволюції національної економіки Україна поступово сформувала певні галузеві спеціалізації у сфері послуг, де має відносні конкурентні переваги, насамперед у сегментах інформаційно-комунікаційних технологій, транспортних і бізнес-послуг, які демонструють найбільш динамічні темпи розвитку та високий експортний потенціал. Експорт послуг з України за окремими видами наданий на рис. 1.

Дані свідчать про значну волатильність експорту послуг України у 2018—2024 рр., що зумовлено як глобальними (пандемія COVID-19), так і внутрішніми викликами (повномасштабна війна з 2022 р.). Упродовж 2018—2019 рр. спостерігалось зростання сукупного експорту послуг з 15,3 до 17,2 млрд.дол.США, що відображає сприятливу кон'юнктуру та розширення міжнародної торгівлі послугами. У 2020 році відбулося різке скорочення до 15,3 млрд.дол.США, що є прямим наслідком пандемії COVID-19 та обмежень у сфері мобільності та логістики. У 2021 році зафіксовано відновлення зростання до пікового значення 18,1 млрд.дол.США.

Починаючи з 2022 року спостерігається нове падіння до 16,1 млрд.дол.США, що пов'язано з воєнними діями та порушенням логістичних і виробничих ланцюгів. У 2023—2024 рр. відбувається часткове відновлення (15,9 та 16,6 млрд.дол.США відповідно), однак докризовий тренд зростання не відновлено повністю.

Що стосується структурних особливостей, то можна зазначити нерівномірність структури експорту послуг та домінування окремих компонентів. Транспортні послуги є найбільш волатильним компонентом: зростання спостерігається до 2019 року, потім різке скорочення у 2020 році, а також відновлення у 2021 році та зниження після 2022 року. Це відображає значну чутливість сектора до глобальних криз і воєнних ризиків. Комерційні та товарні послуги загалом характеризуються відносною стабільністю, але без чіткої тенденції до зростання після 2021 року. Туристичні послуги демонструють суттєве падіння у 2020 році та залишаються на достатньо низькому рівні у наступні роки, що пов'язано з обмеженнями мобільності та безпековою ситуацією. Інші комерційні послуги, зокрема ІТ, телекомунікаційні, фінансові, технічні та роялті-послуги, протягом усього періоду залишаються ключовою складовою, демонструючи стійке зростання з 6,2 до понад 10,4 млрд.дол.США. Навіть після початку повномасштабної війни у 2022 році цей показник залишився високим, майже без змін у 2023—2024 роках. Це свідчить про виняткову стійкість високотехнологічного сектору, особливо ІТ-послуг, який швидко адаптувався в умовах війни та зберіг присутність на міжнародному ринку; про поступову диверсифікацію сервісного експорту та зростання ролі професійних, ділових послуг.

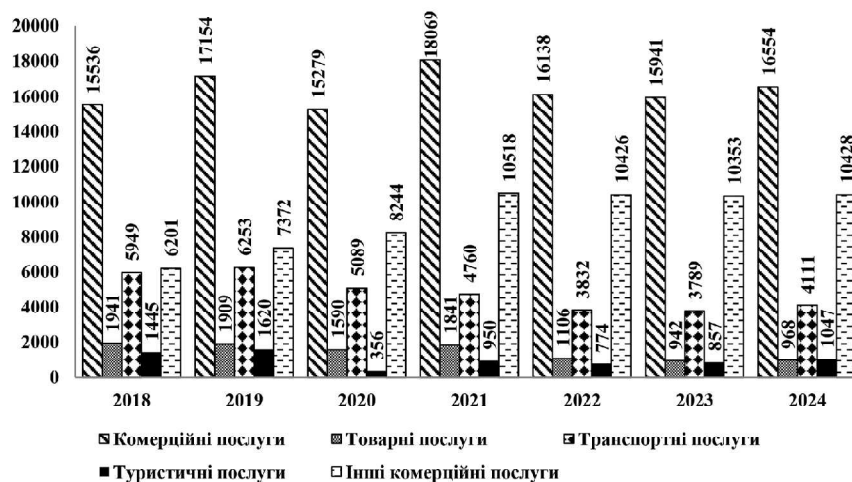


Рис. 1. Динаміка експорту послуг з України за видами, млн дол. США

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [11; 12].

Отже, експорт послуг України має виражену кризову чутливість, особливо до глобальних та безпекових шоків. При цьому структурна трансформація проявляється у зростанні частки "інших комерційних послуг", що свідчить про посилення ролі ІТ секторів та бізнес-послуг. Транспорт і туризм залишаються найбільш вразливими сегментами, тоді як більш диверсифіковані послуги забезпечують стабілізацію експорту в кризові періоди. Попри часткове відновлення у 2023—2024 рр., докризовий потенціал зростання експорту послуг поки не реалізовано.

Імпорт послуг в Україну упродовж 2018—2024 років зазнав суттєвих змін під впливом зовнішньоекономічних та геополітичних чинників (рис. 2). Протягом аналізованого періоду спостерігається нерівномірна динаміка розвитку сектору послуг із чітко вираженим спадом у 2020 році, що пов'язано з наслідками пандемії COVID-19.

У цей період зафіксовано зниження практично за всіма категоріями послуг, особливо у сфері туристичних послуг, які скоротилися до мінімального рівня. Одночасно транспортні та інші комерційні послуги також продемонстрували зниження, що свідчить про загальне уповільнення міжнародної мобільності та логістичних потоків. Починаючи з 2021 року, простежується відновлювальна динаміка, однак у 2022 році структура ринку зазнає суттєвих змін під впливом геополітичних факторів. Зокрема, обсяг комерційних послуг досягає пікового значення (24918), після чого спостерігається поступове зниження у 2023—2024 роках, що може свідчити про корекцію після різкого зростання та адаптацію до нових умов. Найбільш динамічне відновлення демонструють транспортні послуги, які після падіння у 2020 році

стабільно зростають і у 2024 році досягають максимального значення (3331), що відображає поступову нормалізацію логістичних ланцюгів. Натомість туристичний сектор залишається найбільш вразливим: навіть у 2024 році його показники суттєво нижчі за довоєнний рівень, що свідчить про тривалий вплив кризових факторів.

Міжнародна торгівля послугами є одним із ключових драйверів зовнішньоекономічної стійкості України, особливо в умовах трансформаційних криз, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною військовою агресією РФ. У структурі сучасного експорту послуг України дедалі більшої ваги набувають інформаційно-комунікаційні, транспортні, ділові та цифрові сервіси, які забезпечують значну частину валютних надходжень і підтримують макроекономічну стабільність. Водночас розвиток цього сектору стримується комплексом взаємопов'язаних проблем структурного, інституційного та інфраструктурного характеру.

Логістичні та інфраструктурні обмеження. Одним із найбільш критичних викликів є порушення транспортно-логістичних ланцюгів, що різко загострилися після 2022 року. Руйнування портової інфраструктури, обмеження морських перевезень, перевантаження сухопутних коридорів та підвищення вартості транзиту суттєво ускладнили експорт послуг, пов'язаних із транспортним забезпеченням, а також опосередковано вплинули на цифрові та ділові сервіси, які залежать від стабільної логістики.

Бізнес-середовище зіткнулося з системними проблемами: нестачею координації логістичних маршрутів, затримками на кордонах, високими транзакційними витратами та недо-

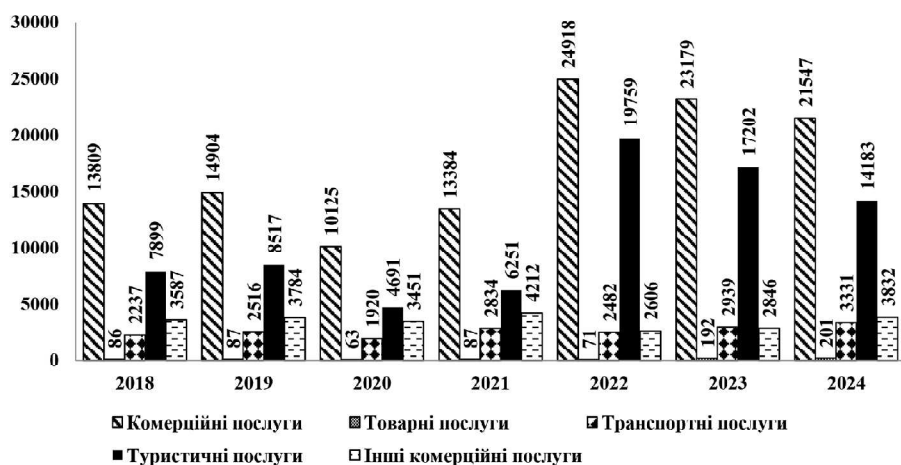


Рис. 2. Динаміка імпорту послуг в Україну за видами, млн дол. США

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [11; 12].

статнім рівнем митного спрощення. У сукупності ці фактори формують інституційні "вузькі місця", які знижують конкурентоспроможність українських послуг на міжнародних ринках та обмежують їх масштабування.

Інституційні та регуляторні бар'єри. Іншим суттєвим обмеженням є недосконалість інституційного середовища регулювання зовнішньої торгівлі послугами. До ключових проблем належать нестабільність нормативно-правової бази, надмірна адміністративна складність процедур зовнішньоекономічної діяльності, а також обмежений доступ суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів, відсутність єдиного цифрового середовища для здійснення операцій у сфері торгівлі послугами, а також часткова невідповідність національних стандартів міжнародним регуляторним вимогам ускладнюють інтеграцію малого та середнього бізнесу у глобальні ланцюги створення вартості. Це, у свою чергу, стримує диверсифікацію експорту послуг і зменшує його інноваційну складову.

Проблеми цифрової та телекомунікаційної інфраструктури. Окремим системним бар'єром є деградація та нестабільність цифрової інфраструктури, спричинена воєнними діями. Пошкодження телекомунікаційних мереж, енергетичні перебої та обмеження доступу до інтернету негативно впливають на функціонування ключових секторів сфери послуг.

Зокрема, економічні наслідки руйнування цифрової інфраструктури проявляються через зниження продуктивності праці, скорочення зайнятості та уповільнення розвитку секторів електронної комерції, ІТ та стартап-екосистем.

Інформаційно-аналітичні обмеження. Додатковим бар'єром є недостатня якість та фрагментарність статистичного обліку міжнародної торгівлі послугами. Відсутність деталізованих, оперативних і стандартизованих даних ускладнює формування обґрунтованої державної політики, моніторинг структурних змін та оцінювання ефективності експортної підтримки. Це знижує якість стратегічного планування та обмежує можливості прогнозування розвитку сектору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Оцінювання динаміки за окремими видами послуг дозволяє глибше зрозуміти трансформації в структурі експорту та споживання імпортованих послуг, а також економічну адаптацію країни до нових викликів. Структура імпор-

ту послуг в Україну засвідчує гнучкість економіки в умовах глобальних викликів. Після різкого падіння у 2020 році, викликаного пандемією, відбулося часткове відновлення, а з 2022 року — серйозне переформатування напрямів імпорту через війну, релокацію населення та зміну моделей споживання послуг. Структура експорту послуг з України демонструє зниження за більшістю напрямів у період кризи, але водночас вражаючу адаптацію певних галузей, зокрема сектору ІТ і високотехнологічних комерційних послуг. Попри втрати, експорт послуг лишається важливою складовою економіки України та джерелом валютних надходжень у складних умовах.

Отже, структура торгівлі послугами характеризується високою чутливістю до зовнішніх шоків, водночас демонструючи поступове відновлення та зміну галузевих пріоритетів у бік транспортних та окремих комерційних послуг. Подальший розвиток міжнародної торгівлі послугами в Україні визначається сукупністю взаємопов'язаних проблем, що охоплюють логістичну інфраструктуру, інституційне середовище, цифрову трансформацію та інформаційно-аналітичне забезпечення. Їхній кумулятивний вплив формує структурні обмеження для зростання експорту послуг та знижує адаптивність національної економіки до глобальних викликів.

Подолання зазначених проблем потребує комплексної державної політики, що передбачає модернізацію логістичної інфраструктури, цифровізацію процедур зовнішньої торгівлі, гармонізацію законодавства з міжнародними стандартами, а також посилення інституційної спроможності органів управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє також співпраця з міжнародними партнерами, спрямована на відновлення інфраструктури та інтеграцію України у глобальні ринки послуг.

Література:

1. Мельничук О. Міжнародна торгівля послугами. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2020. № 4. С. 115—128. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020\(111\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(111)08) (дата звернення: 20.03.2026).
2. Дернова І. Світовий ринок послуг: сучасний стан та тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-45> (дата звернення: 21.03.2026).
3. Шолом А., Коваленко Р. Структура та динаміка зовнішньої торгівлі послугами України. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 60.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-150> (дата звернення: 21.03.2026).

4. Шацька З. Я., Тесленко А. В. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах смарт-економіки. Ефективна економіка. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.15> (дата звернення: 22.03.2026).

5. Радзієвська С.О. Торгівля послугами України з країнами ЄС в умовах функціонування угоди про поглиблену та всеохоплюючу ЗВТ. Управління змінами та інновації. 2023. № 7. С. 33—39. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-5> (дата звернення: 24.03.2026).

6. Таран С., Яворський П., Павицька Ю., Омелченко І., Бучко М. Аналіз торгівлі послугами між Україною та ЄС в рамках ПВЗВТ. Київ: Київська школа економіки, 2021. 144 с. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/final-dcftaservices-2021-11-11.pdf> (дата звернення: 25.03.2026).

7. Зубко Т., Данченко Л. Євроінтеграція: виклики для зовнішньої торгівлі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 3 (128). С. 4—13.

8. Власенко І.Г. Зовнішня торгівля послугами України та ЄС: проблеми та перспективи. Інноваційна економіка. 2025. № 1 (101). С. 51—57. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.-2025.1.6> (дата звернення: 25.03.2026).

9. Корицька О. І., Давидчук К. С. Зовнішня торгівля України в умовах воєнного стану: трансформації експортно-імпорتنних потоків. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-03-02> (дата звернення: 25.03.2026).

10. Дуляба Н., Палиса А., Дуляба О. Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України в умовах вітчизняних та світових соціально-економічних викликів. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-149> (дата звернення: 26.03.2026).

11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.03.2026).

12. Експорт послуг України. URL: <https://me.gov.ua/view/76108863-4141-4040-80db-96ac042d1ba1> (дата звернення: 28.03.2026).

References:

1. Melnychuk, O. (2020), "International trade in services", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 4, pp. 115—128. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020\(111\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(111)08).

2. Dernova, I. (2023), "The global services market: current state and development trends", *Eko-*

nomika ta suspilstvo, vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-45>.

3. Sholom, A. and Kovalenko, R. (2024), "Structure and dynamics of Ukraine's foreign trade in services", *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-150>.

4. Shatska, Z. Ya. and Teslenko, A. V. (2024), "Competitiveness of service enterprises in the smart economy", *Efektivna ekonomika*, vol. 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.15>.

5. Radziievska, S.O. (2023), "Ukraine's trade in services with EU countries under the Deep and Comprehensive Free Trade Agreement", *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, vol. 7, pp. 33—39. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-5>. (Accessed 24 March 2026).

6. Taran, S., Yavorskyi, P., Pavytska, Yu., Omelchenko, I. and Buchko, M. (2021), *Analiz torhivli posluhamy mizh Ukrainoiu ta YeS v ramkakh PVZVT* [Analysis of trade in services between Ukraine and the EU within the framework of the DCFTA], *Kyivska shkola ekonomiky*, Kyiv, Ukrain, available at:

<https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/final-dcftaservices-2021-11-11.pdf> (Accessed 25 March 2026).

7. Zubko, T. and Danchenko, L. (2023), "European integration: challenges for foreign trade", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 3 (128), pp. 4—13.

8. Vlasenko, I.H. (2025), "Foreign trade in services between Ukraine and the EU: problems and prospects", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 1 (101), pp. 51—57. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.6>.

9. Korytska, O. I. and Davydchuk, K. S. (2025), "Foreign trade of Ukraine under martial law: transformations of export-import flows", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 20. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-03-02>.

10. Duliaba, N., Palisa, A. and Duliaba, O. (2023), "Problems of development of foreign trade of Ukraine in the conditions of domestic and global socio-economic challenges", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-149>.

11. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2026), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (Accessed 27 March 2026).

12. Ministry of Economy of Ukraine (2022), "Export of Ukrainian services", available at: <https://me.gov.ua/view/76108863-4141-4040-80db-96ac042d1ba1> (Accessed 28 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

Прорецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 339.922:005.35]:631(477:4-6ЄС)

А. В. Єременко,

к. е. н., доцент кафедри європейської економіки і бізнесу,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6177-838X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.154

ESG-ІМПЕРАТИВИ ТА НОВА АРХІТЕКТУРА НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ НА РИНКИ ЄС

A. Yeremenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of European Economy
and Business, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ESG IMPERATIVES AND THE NEW ARCHITECTURE OF NON-FINANCIAL REPORTING: CHALLENGES FOR UKRAINIAN AGRI-INDUSTRIAL EXPORTS TO EU MARKETS

У статті досліджено трансформацію архітектури нефінансової звітності в контексті ESG-імперативів та її вплив на український агроекспорт до ЄС. Проаналізовано вимоги Директиви CSRD та стандартів ESRS, що формують нове регуляторне середовище для експортерів у межах Європейського зеленого курсу. Особливу увагу приділено системним викликам, спричиненим повномасштабною війною, та ролі нефінансової звітності як ключового інструменту залучення "зеленого" фінансування для відбудови агросектору. Висвітлено вплив механізму CBAM та регламенту EUDR на ланцюги доданої вартості. Проведено порівняльний аналіз ESG-практик провідних агрохолдингів (МХП, Кернел, Астарта) та оцінено їхню готовність до принципу "подвійної матеріальності". Ідентифіковано інституційні розриви, зокрема невідповідність української звітності європейській системі FSDN. Обґрунтовано необхідність гармонізації вітчизняного законодавства з вимогами пакету Omnibus I та цифровізації звітності у форматі XBRL. Сформульовано стратегічні рекомендації для збереження конкурентоспроможності української агропродукції на європейському ринку.

The article is devoted to a comprehensive study of the transformation of the architecture of non-financial reporting in the context of the implementation of ESG imperatives (Environmental, Social, Governance) and their direct impact on the strategic prospects of Ukrainian agro-industrial exports to the European Union. The work analyzes in detail the content of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the corresponding European Sustainability Reporting Standards (ESRS), which form a new regulatory environment for Ukrainian enterprises in the process of European integration. Particular attention is paid to the systemic challenges caused by the full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, which led to a deep crisis in the agricultural sector, the destruction of logistics chains, the loss of more than 20% of agricultural land and a significant shortage of labor resources.

The evolution of trade regimes between Ukraine and the EU is studied, in particular the transition from temporary autonomous trade measures (ATMs) to the renewed Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA 2.0) in 2025, and the role of non-financial reporting as a key tool for accessing "green" financing and international capital markets in the context of post-war recovery. The Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) and its potential impact on the agro-industrial complex through the fertilizer market and the energy component are analyzed. The article provides a comparative characteristic of ESG practices of leading Ukrainian agro-holdings (MHP, Kernel, Astarta) and assesses their readiness to comply with the principle of "dual materiality". The scientific novelty of the work lies in substantiating the need to harmonize the domestic reporting system with the European Farm Sustainability Data Network (FSDN). Based on the analysis of recent changes in European legislation (in particular the Omnibus I



package and ESRS 2025 standards), trends towards simplifying reporting while maintaining strict market requirements for supply chain transparency are identified. Recommendations for exporters on adapting to new EU environmental standards are formulated.

Ключові слова: ESG-імперативи, нефінансова звітність, Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), агропромисловий експорт, сталий розвиток, Україна-ЄС, механізм прикордонного вуглецевого регулювання (CBAM), агрохолдинги.

Key words: ESG imperatives, non-financial reporting, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), agro-industrial exports, sustainable development, Ukraine-EU, Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), agro-holdings.

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

Глобальна економічна архітектура початку ХХІ століття зазнає фундаментальної трансформації, де екологічна відповідальність, соціальна інклюзивність та прозоре корпоративне управління (ESG) стають не просто елементами маркетингової стратегії, а базовими вимогами доступу до міжнародних ринків та фінансування. Європейський Союз, виступаючи лідером "зеленого" переходу, через реалізацію Європейського зеленого курсу (European Green Deal) формує нові правила гри, які мають екстериторіальний характер і безпосередньо впливають на країни-партнери, зокрема на Україну [1].

Для України, чия економіка під час повномасштабної війни критично залежить від агропромислового експорту, адаптація до цих вимог є питанням національної економічної безпеки. Сільськогосподарський сектор України не лише забезпечує понад 50% валютних надходжень країни, а й відіграє ключову роль у глобальній продовольчій безпеці. Проте доступ до європейського ринку, який став основним напрямком збуту (52% агроекспорту у 2024 році), тепер супроводжується необхідністю розкриття детальної інформації про вуглецевий слід, використання пестицидів, збереження біорізноманіття та дотримання трудових стандартів [2].

Впровадження Директиви CSRD та стандартів ESRS створює нову архітектуру нефінансової звітності, яка вимагає від компаній звітувати за принципом "подвійної матеріальності": як зовнішні екологічні та соціальні фактори впливають на фінансовий стан підприємства, і як саме підприємство впливає на довкілля та соціум. Для українських експортерів, що діють в умовах зруйнованої інфраструктури та дефіциту капіталу, цей перехід є серйозним викли-

ком, але водночас і унікальною можливістю для модернізації та залучення інвестицій у "зелену" відбудову [3].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні аспекти нефінансової звітності та ESG-трансформації в аграрному секторі активно обговорюються у вітчизняній та закордонній науковій спільноті. Питання стандартизації звітності сталого розвитку як передумови для залучення інвестицій у післявоєнне відновлення України детально досліджено у працях В. Метелиці, який наголошує на важливості гармонізації українських стандартів з європейськими вимогами CSRD. Розробку методологічних підходів до формування архітектури нефінансової звітності аграрних підприємств здійснювали В. Жук, І. Замула та Д. Людвенко, акцентуючи увагу на потребах стейкхолдерів [4].

Проблематику архітектури корпоративної звітності як інструменту сталого агроменеджменту ґрунтовно висвітлили І. Крюкова, В. Замлинський та Т. Власенко, які довели зв'язок між прозорістю звітності та капіталізацією великих агрохолдингів. Питання економічної безпеки в контексті біоекономіки та сталого розвитку агропромислового комплексу піднімали О. Будякова та О. Ольшанська [5].

Вплив Європейського зеленого курсу та механізму CBAM на український експорт став об'єктом аналізу фахівців KSE Institute, аналітиків УКАБ (М. Гопка) та експертів Green Transition Office. Попри наявність значної кількості напрацювань, стрімка зміна європейського законодавства у 2024—2025 роках (зокрема пакет Omnibus I та оновлення стандартів ESRS) створює потребу в оновленому аналізі викликів саме для агроекспорту в умовах воєнного стану та переходу до DCFTA 2.0 [6].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження впливу нової європейської архітектури нефінансової звітності на український агропромисловий експорт та ідентифікація ключових викликів, що виникають перед експортерами у зв'язку з впровадженням ESG-імперативів. Для досягнення цієї мети було поставлено наступні завдання: проаналізувати динаміку та структуру українського агроекспорту до ЄС в умовах воєнних обмежень та зміни торговельних режимів; розкрити зміст та еволюцію нормативної бази ЄС у сфері нефінансової звітності (CSRD, ESRS, Omnibus I) та її екстериторіальний вплив; оцінити готовність провідних українських агрохолдингів до впровадження ESG-стандартів та порівняти їхні стратегії; дослідити механізми впливу вуглецевого регулювання (CBAM) на ланцюги доданої вартості в агросекторі; обґрунтувати роль нефінансової звітності як інструменту залучення фінансування для "зеленого" відновлення та розробити рекомендації для суб'єктів агроекспорту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Після початку повномасштабного вторгнення Росії у лютому 2022 року традиційні морські шляхи експорту української агропродукції були заблоковані, що змусило Україну переорієнтуватися на "Шляхи солідарності" через кордони з ЄС. Європейський Союз підтримав українську економіку, запровадивши Автономні торговельні заходи (ATMs), які призупинили дію всіх квот та мит, передбачених Глибокою та всеохоплюючою зоною вільної торгівлі (DCFTA) [7].

Це призвело до безпрецедентного зростання частки ЄС в українському агроекспорті. Якщо у 2021 році цей показник становив 28%, то у 2024 році він досяг 52%. Україна стала третім за величиною постачальником агропродукції до ЄС, забезпечуючи критичні потреби ринку в кукурудзі, соняшниковій олії, цукрі та зернових. Проте це зростання спричинило протести фермерів у прикордонних країнах ЄС, що призвело до перегляду торговельного режиму [8].

З 6 червня 2025 року набула чинності оновлена угода DCFTA 2.0, яка ввела механізми "екстреного гальмування" для найбільш чутливих продуктів (цукор, яйця, мед, овес, кукурудза, крупи). Тепер обсяги експорту будуть жорстко лімітовані середніми показниками попе-

редніх років, а конкуренція за ці квоти відбуватиметься не лише за ціновим критерієм, а й за відповідністю екологічним нормам ЄС. Дані свідчать, що пшениця (68% імпорту ЄС) та цукор (37%) залишаються найбільш вразливими до нових правил моніторингу вуглецевого сліду [7].

Таблиця 1. Частка України в імпорті ключових агропродуктів до ЄС (2024 рік)

Продукт	Частка в імпорті ЄС (%)	Зміна порівняно з 2021 роком
Пшениця	68%	Суттєве зростання через блокування портів
Яйця	47%	Активне освоєння ринку за ATMs
Цукор	37%	Зростання з 5% до 37% за три роки
Мед	31%	Стабільно висока присутність

Джерело: сформовано на основі [2, 7].

Дані свідчать, що агроекспорт України перебуває у стані високої залежності від ринку ЄС, але водночас стає об'єктом дедалі жорсткішого нетарифного регулювання [7].

Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), яка прийшла на зміну NFRD, радикально розширює коло компаній, зобов'язаних звітувати про свій вплив на сталий розвиток. Якщо раніше вимоги стосувалися лише 11 000 великих компаній ЄС, то тепер цей показник зростає до майже 50 000 підприємств. Найголовніше для України — вимоги CSRD поширюються на дочірні компанії в ЄС та на партнерів у ланцюгах постачання (Score 3) [3].

Стандарти ESRS (European Sustainability Reporting Standards) структурують цю звітність за 10 тематичними напрямками, включаючи зміну клімату, біорізноманіття, ресурсоефективність, власну робочу силу та ділову поведінку. Для аграрного сектору критичними є стандарти E1 (Зміна клімату) та E4 (Біорізноманіття та екосистеми), оскільки сільське господарство є одним із найбільших джерел викидів парникових газів та споживачів природних ресурсів [9].

У 2025 році Європейська Комісія представила пакет Omnibus I, спрямований на зменшення адміністративного навантаження. За оцінками, він може зменшити кількість компаній, що підпадають під пряму дію CSRD, на 80—85% шляхом підняття порогів (наприклад, до 1000 або навіть 3000 працівників). Проте це не звільняє українських експортерів від тиску ринку. Навіть якщо українська компанія за розміром не підпадає під пряму дію Директиви, вона є частиною ланцюга постачання європейського ритейлера, який зобов'язаний звіту-

вати про викиди своїх постачальників (Score 3) [10].

Таблиця 2. Сценарії перегляду порогів звітності CSRD (пакет Omnibus I)

Сценарій	Кількість працівників	Чистий оборот (млн євро)	Охоплення компаній в Україні
Поточні критерії	> 250	> 40	~2,966
Пропозиція ЄК	> 1,000	-	~334
Пропозиція Ради ЄС	> 1,000	> 450	< 300
Пропозиція Європарламенту	> 3,000	> 450	Мінімальне

Джерело: сформовано на основі [9, 11].

Аналіз показує, що близько 20% українських підприємств, які зачепить ця реформа, належать саме до агробізнесу [11].

Війна завдала аграрному сектору збитків на суму понад 80 млрд доларів США, а потреби у відновленні оцінюються у 55,5 млрд доларів США. Втрата 20% земель, мінування територій та руйнування зрошувальних систем роблять агропромисловість вкрай ризикованим. Проте саме ESG-звітність може стати ключем до залучення необхідного капіталу [1].

Міжнародні інвестори та фінансові установи (ЄБРР, Світовий банк) дедалі частіше використовують критерії сталості при прийнятті рішень. Стандартизація нефінансової звітності є передумовою для отримання "зелених" кредитів та випуску "зелених" облігацій. Наприклад, агрохолдинг "Астарта" у 2023 році отримав фінансування від ЄБРР, безпосередньо пов'язане з досягненням кліматичних цілей [12].

Математичне моделювання впливу корпоративної звітності на прибутковість аграрних компаній, проведене вітчизняними вченими, підтверджує пряму кореляцію між якістю нефінансових показників та інвестиційною привабливістю великих холдингів. У сучасних умовах ринкова вартість підприємства V може бути представлена як функція:

$$V = f(F, ESG, R_{war}),$$

де F — фінансові показники, ESG — показники сталого розвитку, R_{war} — воєнні ризики. Якісна ESG-звітність дозволяє компенсувати високі воєнні ризики через демонстрацію стійкості та прозорості бізнес-моделі [13].

Механізм прикордонного вуглецевого регулювання (СВАМ) є ключовим інструментом ЄС для запобігання "витоку вуглецю",

Хоча на першому етапі (2023—2025 рр.) СВАМ стосується переважно металургії, цементу та електроенергії, він вже зараз впливає на агросектор через ринок азотних добрив [14].

Україна традиційно експортувала значні обсяги добрив до ЄС. З 2026 року імпортери добрив будуть змушені купувати сертифікати СВАМ, вартість яких залежатиме від ціни квот в системі EU ETS. Це призведе до зростання собівартості української продукції або зниження її маржинальності на європейському ринку [15].

Таблиця 3. Прогнозний вплив СВАМ на ключові сектори експорту України (2026—2030 рр.)

Продукт	Прогноз зниження EBITDA до 2030 р.	Обсяг експорту до ЄС (2021)
Металургія	до 248 млн євро	5,2 млрд дол. США
Хімічна (добрива)	до 25 млн євро	280 млн дол. США
Цемент	до 3,5 млн євро	2-5% скорочення обсягів

Джерело: сформовано на основі [9, 16].

Для аграріїв це означає необхідність переходу до технологій "вуглецевого фермерства", що передбачає мінімізацію обробітку ґрунту та використання "зеленого" аміаку. Нефінансова звітність за стандартом ESRS E1 стане основним документом, що підтверджує низький вуглецевий слід продукції на кордоні з ЄС [16, 17].

Провідні українські агрохолдинги вже інтегрували ESG-принципи у свою діяльність, хоча кожна компанія має власні пріоритети.

1. Астарта-Київ: фокусується на кліматичних цілях та соціальній відповідальності. Компанія першою в Україні отримала рейтинг ESG від Sustainalytics і активно використовує звіти за стандартами GRI та UN Global Compact. У 2024 році холдинг робить ставку на енергоефективність цукрового виробництва та підтримку громад через проєкт "Common Help Ukraine" [18].

2. Кернел: спрямовує значні інвестиції (близько 400 млн дол. США) в енергетику, зокрема вітрову та сонячну генерацію, а також системи ESS. Аналіз викидів компанії показав, що 98% CO₂ генерується саме в агропромисловості (поле, добрива), тому Кернел впроваджує цифрові інструменти моніторингу за стандартом Score 3 [19].

3. МХП: демонструє сильні позиції у соціальному аспекті та Net Zero стратегії. Компанія встановила амбітну ціль досягти вуглецевої нейтральності до 2030 року та активно розви-

ває біогазові проєкти для переробки відходів тваринництва [20].

Таблиця 4. Порівняльний аналіз ESG-практик провідних агрохолдингів

Компанія	Сильні сторони в ESG	Ключовий виклик для ЄС	Стратегія звітності
Астарта	Екологічний менеджмент	Ринок цукру (квоти ЄС)	ESRS, GRI, SASB
Кернел	Декарбонізація, цифровізація	Логістичні викиди (Score 3)	Інтегрована звітність
МХП	Соціальний капітал, біоенергетика	Добробут тварин	Net Zero 2030 Roadmap

Джерело: сформовано на основі [11, 20].

Проте навіть для цих гігантів перехід на повну відповідність ESRS потребує значних витрат на аудит та верифікацію даних незалежними сторонами [20].

Одним із критичних бар'єрів для українського агроекспорту є невідповідність вітчизняної статистичної звітності європейській системі FSDN (Farm Sustainability Data Network). FSDN — це мережа збору даних, яка дозволяє моніторити екологічні, соціальні та економічні показники фермерських господарств по всьому ЄС [1].

Таблиця 5. Рівень відповідності української звітності індикаторам FSDN (%)

Група індикаторів	Рівень відповідності	Основні прогалини
Економічні	82%	Деталізація інвестицій
Екологічні	41%	Використання води, біорізноманіття
Соціальні	55%	Умови праці, гендерний баланс
Загальний показник	59,5%	Потреба в гармонізації форм

Джерело: сформовано на основі [1].

Порівняльний аналіз, проведений українськими дослідниками, виявив, що поточні форми статистичної, екологічної та податкової звітності в Україні лише на 59,5% перекривають показники FSDN. Найбільший розрив спостерігається в екологічних індикаторах (використання води, біорізноманіття) та соціальних аспектах (умови праці сезонних робітників) [1].

Без гармонізації цих даних українські середні та малі фермери (МСБ) не зможуть підтвердити відповідність критеріям сталості, що обмежить їхню участь у ланцюгах постачання великих європейських компаній. Крім того, відсутність національної таксономії "зелених" активів, гармонізованої з ЄС, залишається серйозним бар'єром для доступу до міжнародного фінансування [21].

Нова архітектура звітності CSRD передбачає обов'язкове використання цифрового формату XBRL (eXtensible Business Reporting Language) для подання нефінансових даних. Це дозволяє інвесторам та регуляторам автоматично порівнювати ESG-показники різних компаній [1].

Для України це створює як виклики (необхідність впровадження нового програмного забезпечення), так і можливості. Цифровізація ланцюгів постачання дозволить уникнути маніпуляцій з даними та забезпечити простежуваність (traceability) продукції "від поля до столу", Розвиток українського AgTech-сектору може стати потужним інструментом для виконання вимог ЄС щодо моніторингу залишків пестицидів та вуглецевого балансу ґрунтів [22].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз ESG-імперативів та нової архітектури нефінансової звітності в контексті українського агроекспорту дозволяє зробити наступні висновки:

1. Незворотність ESG-трансформації: Європейський Союз перетворює нефінансову звітність на обов'язковий інструмент допуску на ринок. Для України це означає необхідність швидкої адаптації до стандартів CSRD та ESRS, незалежно від формальних термінів вступу до ЄС.

2. Ризики торговельних обмежень: Перехід до DCFTA 2.0 та впровадження СВМ створюють нові бар'єри. Конкуренентоспроможність українського зерна та олії на ринку ЄС тепер прямо залежатиме від вуглецевого сліду та відповідності екологічним нормам Green Deal.

3. ESG як інструмент залучення капіталу: В умовах воєнного руйнування агросектору прозора звітність є єдиним шляхом до отримання довгострокового "зеленого" фінансування. Кейси Астарті та Кернела доводять, що дотримання ESG-стандартів дозволяє залучати кошти навіть під час повномасштабної війни.

4. Необхідність системних змін: Україні потрібно не лише гармонізувати законодавство, а й створити інфраструктуру для збору даних (інтеграція з FSDN) та впровадити національну

таксономію. Важливо підтримати МСБ, які ризикують опинитися за бортом експортних ринків через неспроможність підготувати складні ESG-звіти.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі лежать у площині розробки специфічних для агросектору стандартів звітності (Sector-specific ESRS), які мають враховувати особливості землеробства в зонах збройних конфліктів. Також актуальним є дослідження потенціалу вуглецевих ринків для фінансування розмінування та відновлення українських ґрунтів.

Література:

1. Metelytsia V., Gagalyuk T. and Krayevskyy V. ESG reporting in Ukraine's agricultural sector: empirical insights and pathways to integration with the FSDN. Український економічний часопис. 2025. Вип. 10. URL: https://www.researchgate.net/publication/397210984_ESG_REPORTING_IN_UKRAINE'S_AGRICULTURAL_SECTOR_EMPIRICAL_INSIGHTS_AND_PATHWAYS_TO_INTEGRATION_WITH_THE_FSDN (дата звернення: 30.03.2026).
2. Glauben T., Svanidze M., Gotz L., Prehn S., Jaghdani T., Duric I. and Kuhn L. The War in Ukraine, Agricultural Trade and Risks to Global Food Security. *Intereconomics*. 2022. Volume 57. Number 3. URL: <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2022/number/3/article/the-war-in-ukraine-agricultural-trade-and-risks-to-global-food-security.html> (дата звернення: 30.03.2026).
3. ESG звітність: аналіз практик розкриття інформації. Офіс зеленого переходу. 2025. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/gto-reporting-survey.pdf> (дата звернення: 30.03.2026).
4. Metelytsia V. Sustainability reporting standardization as a prerequisite for green post-war reconstruction of the agricultural sector. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/283033/1/Metelytsia_2023_Sustainability_reporting_standardization.pdf (дата звернення: 30.03.2026).
5. Kryukova I., Zamlinskyi V. and Vlasenko T. Architecture of corporate reporting on the sustainable development of business entities in the agrarian sector as a tool of sustainable agri-management. *Ekonomika APK*. 2023. 30(2). URL: <https://scispace.com/pdf/architecture-of-corporate-reporting-on-the-sustainable-2ax-wifeh.pdf> (дата звернення: 31.03.2026).
6. Грабовський В. Впровадження СВМ та його вплив на українські компанії. URL: <https://enerhodzherela.com.ua/analitika/%D0%92%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-CBAM-%D1%82%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2-%D0%BD%D0%B0-%D1%83%D0%BA%D1-%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C-%D0%BA%D1%96-%D0%BA%D0%BE%D0%BC-%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%97> (дата звернення: 31.03.2026).
7. Taran S. EU-Ukraine trade: From emergency measures to a renewed trade agreement. 2025. URL: <https://www.epc.eu/publication/eu-ukraine-trade-from-emergency-measures-to-a-renewed-trade-agreement/> (дата звернення: 31.03.2026).
8. Астарта опублікувала звіт за дев'ять місяців 2025 року. 2025. URL: <https://astartaholding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-devyat-misyaciv-2025-roku/> (дата звернення: 31.03.2026).
9. Великі агрохолдинги скоро почнуть звітувати про викиди CO₂. 10 карток про те, як це зачепить увесь агросектор. 2025. URL: <https://latifundist.com/cards/88-veliki-agroholdingi-skoru-pochnut-zvituvati-pro-vikidi-so2-10-kartok-pro-te-yak-tse-zachepit-ves-agrosekto> (дата звернення: 31.03.2026).
10. Івченко О. Суть Європейського зеленого курсу EU Green Deal та його вплив на бізнес. 2025. URL: https://biz.ligazakon.net/analytys/239683_sut-vropeyskogo-zelenogo-kursu-eu-green-deal-ta-yogo-vpliv-na-bznes (дата звернення: 01.04.2026).
11. ESG Standards and Requirements in the EU and Ukraine: Changes and Expectations. 2025. URL: <https://gto.dixigroup.org/en/news/esg-standarty-i-vymohy-v-yes-ta-ukraini-zminy-ta-ochikuvannia> (дата звернення: 01.04.2026).
12. Іванчик В., Волкова О. Агропромисловий холдинг "Астарта" під час війни: продовольча безпека з фокусом на сталий розвиток. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-astarta-viktor-ivan-chyk.html> (дата звернення: 01.04.2026).
13. Dsouza S., Krishnamoorthy K., Kayani U., Nawaz F. and Hasan F. Sustainable investing: ESG effectiveness and market value in OECD regions. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2024.2445147> (дата звернення: 01.04.2026).
14. UNDP. Механізм прикордонного вуглецевого коригування (Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)). URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/1%20FINAL%20Tree%20cbam_297x210mm_4%20B4_web_180822.pdf (дата звернення: 01.04.2026).
15. Українська хімічна промисловість не готова до СВМ. 2025. URL: <https://infoindustria.com.ua/ukrayinska-himichna-promyslovist-ne-gotova-do-cbam/> (дата звернення: 02.04.2026).

16. Costantino F. Report on international voluntary and compulsory carbon markets with special emphasis to mechanisms applied in case of carbon farming and potential opportunities for Ukrainian developers. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-11/FINAL%20REPORT%-20UNDP%20LH%20CARBON%20FARMING.pdf> (дата звернення: 02.04.2026).

17. Зелена перепустка на ринок ЄС: які нормативи потрібно впроваджувати вже зараз. 2025. URL: <https://agroportal.ua/publishing/biznes-sprashivaet/zelena-perepustka-na-rinok-yes-yaki-normativi-potribno-vprovadzhuvat-vzhe-zaraz> (дата звернення: 02.04.2026).

18. Астарта опублікувала звіт за дев'ять місяців 2025 року. 2025. URL: <https://astartaholding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-devyat-misyacziv-2025-roku/> (дата звернення: 02.04.2026).

19. "Кернел" планує інвестувати 400 млн дол. США в енергетичні проекти з вітрової та сонячної генерації, а також ESS. 2026. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/kernel-planue-investuvati-400-mln-v-energeticni-proekti-z-vitrovoi-ta-sonasnoi-generacii-a-takoz-ess> (дата звернення: 03.04.2026).

20. Тимкован В.І. Стратегічні пріоритети сталого розвитку агропромислових формувань на регіональному рівні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна, 2025. URL: https://knutd.edu.ua/files/science/razovi-vcheni-rady/Tymkovan_dissertation_VI.pdf (дата звернення: 03.04.2026).

21. Чеверда М.А. Трансформація агроекспорту України в умовах війни. Зовнішньоекономічні відносини України в умовах російсько-української війни: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, Україна, 23 жовтня 2025 р., 189—191. URL: <https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2025-12/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%2023.10.2025%20%282%29%20%D0%9C%D0%95%D0%92.pdf> (дата звернення: 03.04.2026).

22. Таранець К., Краснюк О., Зіменко С. Критерій сталості продукції українського агробізнесу на базі керівних принципів FAO та Таксономії ЄС — драйвер зміцнення позиції на сировинних ринках. 2023. URL: https://www.ey.com/uk_ua/insights/climate-change-sustainability-services/the-criterion-of-sustainability-for-ukrainian-agribusiness (дата звернення: 03.04.2026).

References:

1. Metelytsia, V., Gagalyuk, T. and Kravetsky, V. (2025), "ESG reporting in Ukraine's agricultural sector: empirical insights and pathways to integration with the FSDN", *Ukrainian Economic Journal*, vol. 10, available at: https://www.researchgate.net/publication/397210984_ESG_REPORTING_IN_UKRAINE'S_AGRICULTURAL_SECTOR_EMPIRICAL_INSIGHTS_AND_PATHWAYS_TO_INTEGRATION_WITH_THE_FSDN (Accessed 30 Mar 2026).

2. Glauben, T., Svanidze, M., Gotz, L., Prehn, S., Jaghdani, T., Duric, I. and Kuhn, L. (2022), "The War in Ukraine, Agricultural Trade and Risks to Global Food Security", *Intereconomics*, Vol. 57, No. 3, available at: <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2022/number/3/article/the-war-in-ukraine-agricultural-trade-and-risks-to-global-food-security.html> (Accessed 30 Mar 2026).

3. Green Transition Office. (2025), "ESG Reporting: An Analysis of Disclosure Practices", available at: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/gto-reporting-survey.pdf> (Accessed 30 Mar 2026).

4. Metelytsia, V. (2023), "Sustainability reporting standardization as a prerequisite for green post-war reconstruction of the agricultural sector", *Sustainable Development of the Economy*, vol. 2 (47), available at: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/283033/1/Metelytsia_2023_Sustainability_reporting_standardization.pdf (Accessed 30 Mar 2026).

5. Kryukova, I., Zamlynskyi, V. and Vlasenko, T. (2023), "Architecture of corporate reporting on the sustainable development of business entities in the agrarian sector as a tool of sustainable agri-management", *Ekonomika APK*, vol. 30 (2), available at: <https://scispace.com/pdf/architecture-of-corporate-reporting-on-the-sustainable-2axwifeh.pdf> (Accessed 31 Mar 2026).

6. Grabovsky, V. (2025), "Implementation of CBAM and its impact on Ukrainian companies", available at: <https://enerhodzherela.com.ua/analitika/%D0%92%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-CBAM-%D1%82%D0%B0-%D0%B9%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%97> (Accessed 31 Mar 2026).

7. Taran, S. (2025), "EU-Ukraine trade: From emergency measures to a renewed trade agree-

ment", available at: <https://www.epc.eu/publication/eu-ukraine-trade-from-emergency-measures-to-a-renewed-trade-agreement/> (Accessed 31 Mar 2026).

8. Astarta (2025), "Astarta published a report for the nine months of 2025", available at: <https://astartaholding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-devyat-misyacziv-2025-roku/> (Accessed 31 Mar 2026).

9. Latifundist (2025), "Large agroholdings will soon start reporting on CO₂ emissions. 10 cards about how this will affect the entire agricultural sector", available at: <https://latifundist.com/cards/88-veliki-agroholdingi-skoro-pochnut-zvituvati-pro-vikidi-so2-10-kartok-pro-te-yak-tse-zachepit-ves-agrosektor> (Access 31 Mar 2026).

10. Ivchenko, O. (2025), "The essence of the European Green Deal and its impact on business", available at: https://biz.ligazakon.net/analytics/239683_sut-vropeyskogo-zelenogo-kursu-eu-green-deal-ta-yogo-vpliv-na-bznes (Accessed 01 Apr 2026).

11. Green Transition Office (2025), "ESG Standards and Requirements in the EU and Ukraine: Changes and Expectations", available at: <https://gto.dixigroup.org/en/news/esg-standarty-i-vymohy-v-yes-ta-ukraini-zminy-ta-ochikuvannia> (Accessed 01 Apr 2026).

12. Ivanchyk, V., Volkova, O. "Agro-industrial holding "Astarta" during the war: food security with a focus on sustainable development", available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-CEE/interview-astarta-viktor-ivanchyk.html> (Accessed 01 Apr 2026).

13. Dsouza, S., Krishnamoorthy, K., Kayani, U., Nawaz, F. and Hasan, F. "Sustainable investing: ESG effectiveness and market value in OECD regions", available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2024.2445147> (Accessed 01 Apr 2026).

14. UNDP. (2025), "Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) ", available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/1%20FINAL%20Tree%20cbam_-297x210mm_4%20B4_web_180822.pdf (Accessed 01 Apr 2026).

15. Infoindustria (2025), "Ukrainian chemical industry is not ready for CBAM", 2025, available at: <https://infoindustria.com.ua/ukrayinska-himichna-promyslovisht-ne-gotova-do-cbam/> (Accessed 02 Apr 2026).

16. Costantino, F. (2022), "Report on international voluntary and compulsory carbon markets with special emphasis to mechanisms applied in case of carbon farming and potential opportunities for Ukrainian developers", available

at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-11/FINAL%20REPORT%20-UNDP%20LH%20CARBON%20FARMING.pdf> (Accessed 02 Apr 2026).

17. Agroportal (2025), "Green pass to the EU market: what standards need to be implemented now", available at: <https://agroportal.ua/publishing/biznes-sprashivaet/zelena-perepustka-narinok-yes-yaki-normativi-potribno-vprova-dzhuvati-vzhe-zaraz> (Accessed 02 Apr 2026).

18. Astarta (2025), "Astarta published a report for the nine months of 2025", 2025, available at: <https://astartaholding.com/astarta-opublikovala-zvit-za-devyat-misyacziv-2025-roku/> (Accessed 02 Apr 2026).

19. Agravery (2026), "Kernel plans to invest \$400 million in wind and solar energy projects, as well as ESS", available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/kernel-planue-investuvati-400-mln-v-energeticni-proekti-z-vitrovoi-ta-sonacnoi-generacii-a-takoz-ess> (Accessed 03 Apr 2026).

20. Tymkovan, V.I. (2025), "Strategic Priorities for Sustainable Development of Agro-Industrial Formations at the Regional Level", Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, available at: https://knutd.edu.ua/files/science/razovi-vcheni-rady/Tymkovan_-dissertation_VI.pdf (Accessed 03 Apr 2026).

21. Cheverda, M.A. (2025), "Transformation of Ukrainian agricultural exports in wartime", Foreign economic relations of Ukraine in the context of the Russian-Ukrainian war: materials of the reports of the All-Ukrainian scientific and practical conference, Kyiv, Ukraine, October 23, pp. 189—191, available at: <https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2025-12/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%2023.10.2025%20%282%29%20%D0%9C%D0%95%D0%92.pdf> (Accessed 03 Apr 2026).

22. Taranets, K., Krasniuk, O. and Zimenko, S. (2023), "The criterion of sustainability of Ukrainian agribusiness products based on the FAO guidelines and the EU Taxonomy — a driver for strengthening the position in commodity markets", available at: https://www.ey.com/uk_ua/insights/climate-change-sustainability-services/the-criterion-of-sustainability-for-ukrainian-agribusiness (Accessed 03 Apr 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Прорецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 005.3(042.4)

М. А. Місевич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2018-4834>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.162

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

М. Mysevych,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Management and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr

THE MANAGING OF THE STRATEGIC CHANGES OF DOMESTIC ENTERPRISES BASED ON DIGITALIZATION

У науковій статті ґрунтовно досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами вітчизняних підприємств в умовах інтенсивного розвитку цифрової економіки. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації традиційних моделей управління до вимог глобального цифрового простору, де діджиталізація виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та виживання бізнесу.

У роботі проаналізовано роль інноваційних інструментів, таких як хмарні технології, великі дані (Big Data), штучний інтелект та інтернет речей (IoT), у процесі прийняття стратегічних рішень. Обґрунтовано, що впровадження цих технологій дозволяє вітчизняним підприємствам оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, підвищити прозорість управління та забезпечити високу гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики.

Особливу увагу приділено специфічним бар'єрам, що стоять перед українськими підприємствами на шляху до цифрової трансформації, зокрема обмеженості інвестиційних ресурсів, недостатньому рівню цифрової грамотності персоналу та опору організаційним змінам. У статті запропоновано адаптивну модель управління змінами, яка базується на оцінці індексу цифрової зрілості підприємства.

The scientific article offers a comprehensive exploration of the theoretical frameworks and practical mechanisms required to navigate the complexities of the modern digital economy. In an era defined by rapid technological acceleration, Ukrainian enterprises face the dual challenge of maintaining operational stability while simultaneously undergoing profound structural transformations. The study posits that digitalization is no longer a peripheral technical update but the core catalyst for strategic evolution, determining the long-term viability of business entities in both domestic and international markets.

The research identifies a significant gap between the traditional management paradigms utilized by many domestic firms and the agile, data-driven requirements of the fourth industrial revolution (Industry 4.0). The author argues that strategic change management must transition from reactive adaptations to proactive, technology-led innovations. This involves a fundamental shift in how resources are allocated, how value is created, and how customer experiences are engineered through digital touchpoints.

A central contribution of this study is the development of an Adaptive Model of Digital Maturity. This model allows managers to assess their current technological standing and identify the specific "digital bottlenecks" hindering their growth. The author meticulously analyzes the external and internal barriers unique to the Ukrainian economic landscape, such as limited access to venture capital, the brain drain of IT talent, and the necessity of maintaining cybersecurity resilience amidst geopolitical instability.

The scientific novelty of the work lies in the synthesis of classical strategic management theories with modern digital ecosystems. By viewing digitalization as a "dynamic capability," the article provides a roadmap for domestic enterprises to achieve a sustainable competitive advantage. The findings emphasize that successful digital transformation is 20% technology and 80% management and culture.

The research underscores that the digitalization of strategic changes is an irreversible process. For Ukrainian enterprises to thrive, they must integrate digital tools into their very DNA, ensuring that every strategic maneuver is backed by robust data and scalable technology. The practical recommendations provided serve as a strategic toolkit for CEOs, digital officers, and stakeholders aiming to steer their organizations toward a prosperous, tech-enabled future.

Ключові слова: стратегія, стратегічні зміни, бізнес-модель, діджиталізація, цифрові зміни, трансформація, цифровий бізнес, штучний інтелект.

Key words: strategy, strategic changes, business model, digitalization, digital changes, transformation, digital business, artificial intelligence.

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

У сучасних умовах глобальної турбулентності та цифрової трансформації економіки, питання адаптивності вітчизняних підприємств набуває критичного значення. Традиційні методи стратегічного управління, що базувалися на довгостроковому плануванні та стабільних ринкових трендах, втрачають свою ефективність. Діджиталізація виступає не лише як сукупність технологічних інновацій, а як фундаментальний драйвер стратегічних змін, що переформатовує бізнес-моделі, корпоративну культуру та ланцюги створення вартості.

Для українського бізнесу, який функціонує в умовах високих ризиків, обмеженості ресурсів та необхідності інтеграції до європейського економічного простору, впровадження цифрових інструментів стає інструментом забезпечення стратегічної стійкості. Проте успіх трансформації залежить не від кількості придбаного програмного забезпечення, а від якості управління процесом переходу від аналогових до цифрових парадигм управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичний фундамент управління змінами закладений у класичних працях І. Ансоффа, К. Левіна та Дж. Коттера. Питання цифрової трансформації бізнесу активно досліджуються західними вченими, такими як Е. Брінюлфсон та Д. Вестерман. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у вивчення стратегічного розвитку підприємств в

умовах цифровізації зробили В. Геєць, О. Ляшенко, А. Федулова. Попри значний масив досліджень, механізми інтеграції діджитал-інструментів безпосередньо у процеси прийняття стратегічних рішень на рівні вітчизняних промислових та переробних підприємств потребують подальшої деталізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка методичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами вітчизняних підприємств на основі діджиталізації для підвищення їхньої конкурентоспроможності та адаптивності. Об'єктом дослідження є процес управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

1. Розкрити сутність діджиталізації як каталізатора стратегічних трансформацій.
2. Провести порівняльний аналіз традиційного та цифрового підходів до управління змінами.
3. Здійснити SWOT-аналіз середовища цифрової трансформації для вітчизняного бізнесу.
4. Розробити концептуальну модель управління змінами (D-SCM).
5. Визначити систему показників (KPI) для оцінки ефективності впроваджених стратегічних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Діджиталізація змінює архітектуру стратегічного управління. У таблиці 1 наведено ключові

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного та цифрового підходів до управління стратегічними змінами

Параметр порівняння	Традиційне управління змінами	Стратегічне управління на основі діджиталізації (D-SCM)
Горизонт планування	Довгостроковий (3–5 років), статичний	Коротко- та середньостроковий, адаптивний (Agile)
Джерело даних	Ретроспективна звітність, вибіркові дослідження	Big Data, аналітика в реальному часі (Real-time data)
Організаційна структура	Жорстка ієрархія, функціональні «сегменти»	Гнучкі крос-функціональні команди, мережеві структури
Швидкість реакції	Низька (через тривалі цикли узгодження)	Висока (автоматизовані системи підтримки рішень)
Взаємодія з клієнтом	Опосередкована, масовий маркетинг	Пряма, персоналізована через цифрові канали
Роль технологій	Допоміжний інструмент автоматизації	Фундаментальна основа бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі [3, 7].

Таблиця 2. SWOT-аналіз впровадження діджиталізації для вітчизняних підприємств

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
* Кваліфіковані IT-кадри та розробники програмного забезпечення. * Висока адаптивність бізнесу до кризових явищ. * Сприятлива державна політика («Дія», цифровізація послуг).	* Зношеність матеріально-технічної бази. * Психологічний опір персоналу інноваціям. * Дефіцит власного інвестиційного капіталу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
* Інтеграція в єдиний цифровий ринок ЄС. * Доступ до міжнародних грантів на модернізацію. * Зниження витрат через хмарні рішення та аутсорсинг.	* Постійні кібератаки на бізнес-інфраструктуру. * Нестабільність енергопостачання та зв'язку. * Відтік інтелектуального капіталу за кордон.

Джерело: складено автором на основі [1, 5].

чові відмінності, що виникають при переході до цифрової моделі управління змінами (D-SCM).

Порівняльний аналіз свідчить про докорінну зміну вектору стратегічного управління. Ключовою відмінністю є перехід від статичного до адаптивного планування. У традиційній моделі стратегія розглядалася як фіксований документ, що потребував перегляду лише у разі суттєвих криз. У цифровій парадигмі (D-SCM) стратегія перетворюється на "живий" процес, що коригується в режимі реального часу на основі вхідних потоків даних (Real-time data). Особливої уваги заслуговує зміна організаційної структури. Діджиталізація вимагає руйнування "функціональних колодязів" (ізолюваних департаментів) та створення крос-функціональних команд. Це дозволяє підприємству швидше реагувати на запити ринку, що підтверджується зміною ролі технологій: вони перестають бути сервісною функцією і стають ядром бізнес-моделі, визначаючи способи взаємодії з клієнтом та створення доданої вартості.

Для ефективного управління змінами необхідно провести діагностику зовнішніх та внутрішніх факторів. SWOT-аналіз (табл. 2) дозволяє визначити зони ризику та потенційні точки росту для вітчизняних підприємств.

Результати SWOT-аналізу вказують на наявність суттєвого дисонансу між інтелектуальним потенціалом та матеріальним забезпеченням вітчизняних підприємств. Головною перевагою (Strength) виступає висока адаптивність бізнесу та наявність кваліфікованих IT-кадрів, що створює сприятливий ґрунт для швидкого впровадження хмарних рішень та систем штучного інтелекту. Проте, реалізація цих можливостей стримується критичними загрозами (Threats), специфічними для українського контексту: нестабільністю енергопостачання та високим рівнем кіберзагроз. Аналіз показує,

що стратегічне управління змінами має бути спрямоване на мінімізацію ризиків втрати даних та забезпечення автономності цифрових систем. Використання хмарних технологій (Opportunities) у цьому контексті є не просто трендом, а необхідністю для забезпечення фізичної безпеки інформаційних активів підприємства. Таким чином, діджиталізація виступає як інструмент формування стратегічної стійкості (resilience) у ворожому зовнішньому середовищі.

Управління стратегічними змінами базується на впровадженні таких технологій, як Big Data, IoT та Cloud Computing. Процес трансформації пропонується здійснювати за наступною п'ятиетапною моделлю:

1. Цифровий аудит: оцінка рівня IT-зрілості та готовності корпоративної культури.
2. Розробка цифрової карти: визначення пріоритетів (наприклад, автоматизація логістики або впровадження CRM).
3. Пілотування: тестування цифрових модулів на окремих ділянках виробництва.
4. Інтеграція: формування єдиної ERP-системи, що об'єднує виробництво, фінанси та збут.
5. Моніторинг: безперервний аналіз ефективності за допомогою Dashboards.

Особливе значення має перехід до Data-Driven Management — прийняття рішень на основі аналізу великих масивів даних у реальному часі. Для підприємств харчової галузі (наприклад, м'ясопереробних заводів) це означає впровадження систем простежуваності (traceability) сировини та оптимізацію термінів реалізації продукції.

Для контролю результативності діджиталізації впроваджується система KPI, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства (табл. 3).

Запропонована система KPI базується на комплексному підході, який охоплює фінансові,

Таблиця 3. Система KPI для оцінки ефективності стратегічних цифрових змін

Група показників	Конкретні індикатори (KPI)	Очікуваний стратегічний ефект
Економічні	ROI цифрових інвестицій; частка доходу від e-commerce.	Зростання прибутковості та окупність інновацій.
Процесні	Рівень автоматизації (%); час виконання замовлення.	Скорочення операційних витрат та прискорення оборотів.
Клієнтські	NPS (індекс лояльності); LTV (цінність клієнта).	Покращення клієнтського досвіду та утримання ринку.
Персонал	Рівень цифрової грамотності працівників (%).	Мінімізація опору змінам та розвиток компетенцій.

Джерело: складено автором на основі [4, 6].

операційні та людські аспекти трансформації. Аналіз показників групи "Економічні" дозволяє оцінити безпосередню фінансову віддачу від інвестицій у цифровізацію. Проте, як свідчить практика, фінансові результати часто мають часовий лаг (затримку), тому критично важливим є моніторинг "Процесних" показників. Зокрема, скорочення показника Lead Time (часу виконання замовлення) є прямим індикатором успішності автоматизації логістичних та виробничих ланцюгів. Інноваційні показники, такі як рівень цифрової грамотності персоналу, є випереджаючими індикаторами: без належного рівня компетенцій працівників навіть найсучасніші ERP-системи не принесуть очікуваного ефекту. Отже, управління стратегічними змінами має базуватися на збалансованому відстеженні всіх груп KPI, де покращення клієнтського досвіду (NPS) є кінцевою метою, що конвертується у довгострокову прибутковість.

Ключовим елементом стратегічного управління змінами є робота з кадрами. Діджиталізація вимагає проведення програм upskilling (підвищення кваліфікації). Менеджмент має сфокусуватися на створенні атмосфери довіри до технологій, де цифрові інструменти сприймаються як помічники, що звільняють працівників від рутини, а не як загроза скорочення.

Для визначення впливу діджиталізації на процес стратегічних змін вітчизняних підприємств в сучасних умовах графічно побудуємо модель (рис. 1). Дана модель ілюструє процес трансформації традиційного промислового бізнесу в сучасний цифровий формат під впливом технологічного прогресу. У лівій частині зображений "Традиційний бізнес", символізований класичним заводом із трубами. На нього діють зовнішні фактори (Передумови):

— НТП (науково-технічний прогрес) та інновації: рушійна сила змін.

— Цифрові технології: інструменти, що стають доступними для використання.

— Зміни ринкового середовища: нові вимоги споживачів та конкуренція.

Центральним елементом є перехід, позначений стрілкою "Діджиталізація". Вона веде до великого кола — "Стратегічні зміни", всередині якого виділено три ключові вектори розвитку:

— Оцифрування процесів: перехід від паперового/ручного керування до автоматизованих систем.

— Бізнес-моделі 4.0: впровадження принципів четвертої промислової революції (Industry 4.0).

— Інновації в управлінні: зміна підходів до менеджменту та прийняття рішень.

МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

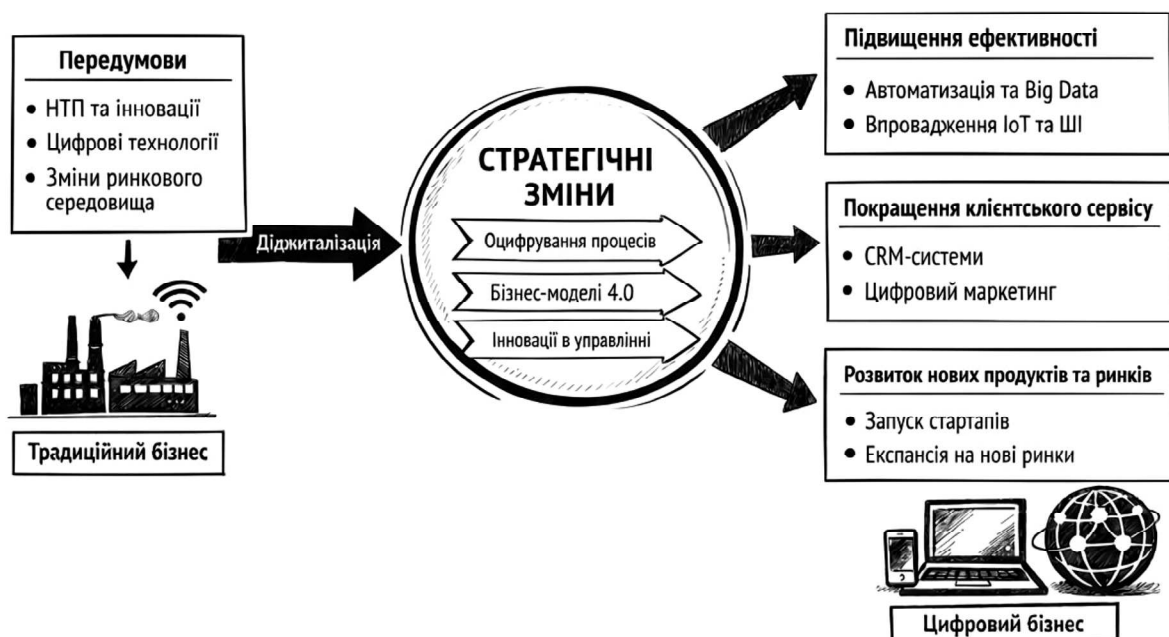


Рис. 1. Модель стратегічних змін вітчизняних підприємств на основі діджиталізації

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

Від центру відходять три стрілки, що вказують на конкретні сфери покращення:

- Підвищення ефективності;
- Автоматизація та Big Data: обробка великих масивів даних для оптимізації.
- Впровадження IoT (інтернет речей) та ШІ (штучний інтелект): використання "розумних" датчиків та алгоритмів.
- Покращення клієнтського сервісу;
- CRM-системи: якісне управління відносинами з клієнтами.
- Цифровий маркетинг: просування через онлайн-канали.
- Розвиток нових продуктів та ринків;
- Запуск стартапів: створення гнучких внутрішніх або зовнішніх проєктів.
- Експансія на нові ринки: вихід на глобальні цифрові майданчики.

У нижній правій частині зображений результат — "Цифровий бізнес". Він візуалізований через сучасні девайси (смартфон, ноутбук) та глобальну мережу (глобус із вузлами зв'язку), що символізує мобільність, глобальність та високу технологічність підприємства.

Таким чином, дана модель демонструє, що діджиталізація — це не просто закупівля комп'ютерів, а глибока стратегічна перебудова, яка торкається всіх аспектів роботи компанії: від виробництва до взаємодії з клієнтом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наступним етапом наукових розробок має стати дослідження інтеграції штучного інтелекту (Generative AI) у процеси стратегічного планування та прогнозування ризиків. Також актуальним залишається питання "зеленої діджиталізації" — використання цифрових технологій для досягнення цілей сталого розвитку та екологічної безпеки вітчизняних підприємств.

Література:

1. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). Міжнародна економічна політика. 2012. Спец. вип.: у 2 ч. Ч. 1. С. 472—479.
2. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во "Ноулідж", 2014. 395 с.
3. Гуменюк Р. Система оцінки стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. 2021. Агросвіт (4), 51.

4. Запукхляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. С. 204—209.

5. Пашченко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ. Серія. "Економічні науки". 2014. № 3 (69). С. 170—178.

6. Селіверстова Л. С., Міх О. М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 10. С. 58—62.

7. Серант А. Й., Огірко І. В., Огірко О. І. Інформаційна технологія та формула управління змінами. Ефективність державного управління. 2017. № 51. С. 63—71.

References:

1. Haidei, O. O. and Lisun, Ya. V. (2012), "Themechanism of strategic change management as a tool for capitalizing entrepreneurial activity (world practice)", International economic policy, vol. 2, pp. 472—479.
2. Husieva, O. Yu. (2014), Upravlinnia stratehichnyh zminamy: teoriia i prykladni aspekty: monohrafiia [Strategic Change Management: Theory and Applied Aspects: Monograph], Knowledge Publishing House, Donetsk, Ukraine.
3. Humeniuk, R. (2021), "Evaluation system for strategic planning of development of management capacity of the enterprise", Agrosvit, vol. (4), 51.
4. Zapukhliak, I. B., Zelinska, H. O., Pobihun, S. A. (2018), "Approaches, methods and toolsof change management in the enterprise development management system", Global and nationaleconomic problems, vol. 23, pp. 204—209.
5. Pashchenko, O. P. (2014), "Modern methods of change management at the enterprise", Bulletin of ZHTU. Series. "Economic Sciences", vol. 3 (69), pp. 170—178.
6. Seliverstova, L. S. and Mikh, O. M. (2016), "Mechanism of change management in the context of the development of the industrial potential of Ukraine", Formation of market relations in Ukraine, vol. 10, pp. 58—62.
7. Serant, A. Y., Ohirko, I. V. and Ohirko, O. I. (2017), "Information technology and the change management formula", Public administration efficiency, vol. 51, pp. 63—71.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Процецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 657.1:004.89:004.454.2

Т. В. Польова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2198-7396>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.167

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ERP-СИСТЕМ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ І ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ

T. Polova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing
and Commercial Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF DIGITAL ACCOUNTING ENVIRONMENT TRANSFORMATION IN THE CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF DOMESTIC ERP-SYSTEMS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS FOR MAKING MANAGEMENT AND FINANCIAL DECISIONS

Досліджено трансформацію організації бухгалтерського обліку в умовах цифровізації та необхідності оперативного прийняття управлінських рішень. Доведено, що модернізація облікових процедур, від обробки первинних документів до експрес-аудиту оборотно-сальдових відомостей, потребує залучення новітніх програмних комплексів, зокрема вітчизняних ERP-систем та технологій генеративного штучного інтелекту. Обґрунтовано, що ефективне застосування інтелектуальних цифрових рішень можливе лише за умови попереднього структурування та санітизації масивів даних, зокрема переведення складних звітів у машинозчитувані формати CSV, JSON. Акцентовано увагу на важливості регламентації облікових процедур через формування локальних баз знань. Визначено, що незважаючи на глибоку цифрову трансформацію, ключовим суб'єктом залишається бухгалтер, оскільки цифрові інструменти не володіють професійним судженням та не несуть відповідальності за сформовану звітність. Доведено, що сучасна організація обліку за підтримки ERP-систем та алгоритмів штучного інтелекту розширює функціонал бухгалтера, еволюціонує його роль від оператора введення даних до координатора обліково-інформаційних потоків та стратегічного радника з управління бізнесом.

The current stage of information technology development is marked by a fundamental shift from basic accounting automation to the active implementation of intelligent accounting systems. This article examines aspects of using generative artificial intelligence in modern accounting practice, with an emphasis on data structuring, knowledge base creation, and direct integration into ERP-system modules. The study justifies the need to integrate artificial intelligence into approved domestic ERP-systems, which implies a transition from isolated analytical tools to comprehensive automation of accounting procedures. This transition is particularly important in light of the legislative requirement to abandon sanctioned software products, such as 1C and BAS, in favor of secure domestic alternatives to avoid financial penalties. The effectiveness of AI implementation is directly proportional to the quality of the preliminary database preparation. A key requirement is the implementation of data cleansing procedures and the transition from unstructured formats, such as scanned PDF documents or spreadsheets with complex visual formatting, to machine-readable structures. To accurately convert typical accounting documents into optimal CSV or JSON formats, accounting specialists must spend time manually cleaning the data. Furthermore, algorithms require methodological control through the creation of localized corporate knowledge bases. These databases must contain officially approved accounting principles, the current chart of accounts, and established materiality thresholds. It is important to note that artificial intelligence technologies do not bear administrative or criminal liability for the generated reporting results. Furthermore, these systems are not capable of forming professional judgments, which remain the exclusive domain of humans and are necessary for the application of national

accounting standards or the Tax Code. Nevertheless, AI serves as an indispensable digital support tool, freeing accountants from routine manual data entry. Ultimately, this technological integration transforms the role of the accountant from a simple data operator to an architect of accounting models, a strategic analyst, and a key business management consultant, providing a higher level of strategic value in modern corporate management.

Ключові слова: локальна база знань, машинозчитувані формати, обліково-аналітичні системи, прийняття управлінських рішень, професійне судження, санітизація даних, цифровізація бізнес-процесів, ERP-системи.

Key words: local knowledge base, machine-readable formats, accounting and analytical systems, managerial decision-making, professional judgment, data sanitization, digitalization of business processes, ERP systems.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Сучасний етап розвитку інформаційних технологій характеризується переходом від базової автоматизації обліку до активізації впровадження систем штучного інтелекту, що свідчить про еволюцію обліково-аналітичної роботи у напрямку посилення обґрунтування управлінських та фінансових рішень. Відповідно до Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, він розглядається як організована сукупність інформаційних технологій, здатна виконувати складні комплексні завдання, аналізувати дані та формувати моделі прийняття рішень [1].

З практичної точки зору призначення бухгалтеря сьогодні еволюціонує від оператора вводу даних до модератора інтегрованих облікових систем та верифікатора достовірності фінансових показників. Окрім того, перед вітчизняним бізнесом постала обов'язкова нормативно-правова вимога щодо відмови від програмних продуктів (1C, BAS) та переходу на безпечні національні ERP-системи, що робить питання оновлення цифрової інфраструктури нагальним. Необхідність у таких змінах підтверджується актуальними тенденціями на ринку професійного навчання бухгалтерів. Зокрема пріоритетними напрямками, які обирає переважна більшість фахівців під час підвищення кваліфікації, є: використання генеративних моделей у щоденній роботі: застосування OCR-технологій для розпізнавання чеків, складання пояснень на запити ДПС, аналіз законодавчих актів та перевірка контрагентів; комбінація ШІ та Excel для фінансових менеджерів: оперативний пошук помилок в оборотно-сальдових відомостях, побудова динамічних шаблонів для розрахунку заробітної плати, амортизації активів, а також формування візуалізованих звітів про фінансові результати та рух коштів, які забезпечують максимальну зрозумілість для керівництва [2–4].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні засади автоматизації обліку та використання новітніх технологій є об'єктом активного дослідження провідних вчених-економістів. Фундаментальні обліково-аналітичні аспекти функціонування підприємств в умовах впровадження систем штучного інтелекту розглядаються у працях колективу авторів на чолі з Н. Герасимчук [5]. Питанням використання штучного інтелекту для оптимізації процесів обліку, звітності та моделювання в українських компаніях присвячені дослідження Ю. О. Костенко, С. М. Лайчук, Т. В. Косташ, а також Н. О. Бірченко та Р. М. Остапенко [6–7]. Сучасні інструменти автоматизації облікових процесів підприємства детально аналізує Т. Г. Мельник [8]. Проте більшість зазначених праць зосереджені переважно на теоретичному потенціалі генеративного штучного інтелекту та загальних аспектах його впливу на бізнес.

Невирішеною частиною загальної проблеми залишається методологія практичної імплементації цих інструментів у щоденні бізнес-процеси. Зокрема, бракує прикладних досліджень щодо стандартизації форматів даних для машинного аналізу. Хоча зарубіжні вчені, такі як С. Шарма [9], ґрунтовно досліджують механізми мультиформатного виведення фінансових даних через API та формати XML, JSON, CSV, питання алгоритмів санітизації та переходу до машинозчитуваних форматів, саме у контексті вітчизняної облікової практики, залишається неповністю розкритим.

Крім того, незважаючи на дослідження В. Макаровича та Н. Стойки [10] щодо загальних викликів і перспектив інтеграції штучного інтелекту в інформаційні системи бухгалтерського обліку, потребують глибшого розкриття питання переходу від використання ізольованих моделей ШІ через зовнішні веб-інтерфейси до повноцінної інтеграції аналітичних модулів безпосередньо в сучасні вітчизняні ERP-системи. Такий перехід є

критично необхідним етапом для забезпечення автоматизованого контролю господарських операцій на відповідність вимогам НП(С)БО, МСФЗ.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та дослідження практичних аспектів впровадження інструментів штучного інтелекту у обліково-фінансові процеси підприємств. Досягнення мети передбачає виконання таких завдань: аналіз функціонального потенціалу сучасних інструментів штучного інтелекту для обліково-фінансових процесів; визначення архітектури локальних баз знань облікової системи та вимог до структурування облікових масивів даних; розробка практичних алгоритмів вирішення облікових завдань, а також обґрунтування необхідності інтеграції штучного інтелекту в легітимні вітчизняні ERP-системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Незважаючи на стрімкий розвиток технологій, повна заміна штучним інтелектом фахівця у галузі обліку є неможливою через низку фундаментальних обмежень. Професія бухгалтера еволюціонує від оператора вводу даних до модератора інтегрованих облікових систем та верифікатора достовірності фінансових показників. Фундаментальні причини того, що штучний інтелект не замінить бухгалтерів наступні:

1. ШІ не є суб'єктом правовідносин, він не може поставити підпис під фінансовою звітніс-

тю чи податковою декларацією і не несе кримінальної, адміністративної відповідальності за помилки і згенеровані результати.

2. ШІ позбавлений здатності до формування професійного судження (наприклад, щодо оцінки ймовірності погашення дебіторської заборгованості або визначення терміну корисного використання нематеріальних активів), яке вимагає врахування бізнес-контексту.

3. Робота з податковим плануванням та прийняття компромісних рішень вимагає нестандартного мислення, якого моделі, за сучасних умов, не мають.

На сьогодні звичайні платформи (ChatGPT, Claude) не інтегровані напряму в популярні українські облікові системи (наприклад, MASTER: Бухгалтерія, Дебет Плюс, Dilovod, BOOKKEEPER). Інструменти штучного інтелекту не здатні самостійно рознести банківські виписки або первинні документи у базу компанії. Штучний інтелект працює лише з тим, що йому вручну завантажити або налаштувати через складні API-інтеграції. Це додатково вимагає роботи програмістів, а не лише бухгалтера. Вважаємо, що штучний інтелект відіграє роль потужного цифрового "екзоскелета" для фахівця, і прийме на себе рутинні операції, що зробить бухгалтера швидшим і продуктивнішим. Штучний інтелект здатен обробляти значний пласт типових операцій, а бухгалтеру залишиться розглянути аномальні відхилення і прийняти рішення.

Сьогодні на ринку представлено декілька ШІ-платформ, які можна використати для специфічних фінансових завдань. Для ефективного вирішення облікових завдань важливо розуміти сильні сторони та обмеження цих платформ (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика провідних платформ генеративного штучного інтелекту для вирішення обліково-аналітичних завдань

Платформа	Базова архітектура / асистенти	Функціональна специфікація у фінансово-обліковому аспекті	Рівень складності налаштування
ChatGPT (OpenAI)	Custom GPTs (спеціалізовані асистенти)	Адаптований для інтерпретації податкового законодавства та складання внутрішньої нормативно-правової документації. Надає можливості конструювання спеціалізованих Custom GPTs на базі власної облікової політики без використання програмування. Забезпечує глибокий аналіз складних таблиць, автоматизацію ділового листування	Низький. Не потребує залучення IT-спеціалістів, налаштовується користувачем через базовий інтерфейс
Claude (Anthropic)	Projects / Artifacts (аналітичний модуль)	Вирізняється розширеним вікном контексту, що дозволяє здійснювати глибоке дослідження масштабних фінансових звітів та оборотно-сальдових відомостей. Оптимальний для компаративного аналізу первинної документації та виявлення логічних або методологічних помилок в масивах даних. Характеризується акцентом уваги на етичність та безпеку обробки інформації	Середній. Вимагає навичок структурування великих обсягів вхідних даних
Copilot (Microsoft)	Copilot Agents (корпоративний модуль)	Забезпечує високий рівень корпоративної інформаційної безпеки. Інтегрується в екосистему електронних таблиць та офісних програм для автоматизованої генерації складних математичних формул, написання макросів та автоматизації звітів в Outlook/PowerPoint	Високий. Потребує централізованого адміністрування та налаштування політик безпеки IT-відділом підприємства
Gemini (Google)	Gems / Workspace (інтегратор)	Забезпечує інтеграцію з хмарним робочим простором користувача. Ефективний для наскрізного пошуку фінансової документації на Gmail та Google Діску. Формування аналітичних звітів безпосередньо в електронних таблицях у режимі реального часу	Середній. Вимагає адаптації корпоративних процесів до хмарної екосистеми Google

Джерело: складено автором.

Для забезпечення високої професійної точності консультацій, які генеруються системами штучного інтелекту, необхідно уникати загальних відповідей. Цього можна досягти шляхом формування спеціалізованого інформаційного фундаменту у вигляді локальної бази знань суб'єкта господарювання (наприклад, за допомогою структурованого пакета інструкцій або текстового файлу формату Context.txt). Ефективна база знань підприємства повинна містити такі ключові компоненти:

1. Облікова політика компанії: формалізовані правила ведення обліку, затверджені методи нарахування амортизації та пороги суттєвості (зокрема, критерій визнання малоцінних необоротних матеріальних активів у обсязі 20000 грн, відповідно до норм Податкового кодексу України).

2. Робочий план рахунків: деталізована структура рахунків, що відображає специфічну аналітику та систему субрахунків конкретної компанії.

3. Шаблони договірної документації: типові форми контрактів, які є еталоном для автоматизованої перевірки вхідних договорів від контрагентів на наявність відхилень.

4. Корпоративний словник термінів: перелік специфічних понять підприємства для уніфікації даних (наприклад, тотожність термінів "замовник" та "клієнт").

Використання неструктурованих даних є основною причиною логічних помилок та технічних збоїв алгоритмів штучного інтелекту. Відповідно до сучасних стандартів обробки інформації, облікові дані мають експортуватися виключно у спеціальних машинозчитуваних форматах.

Для коректного запуску аналітичного процесу доцільно застосовувати базовий запит (промпт) наступного змісту: "Ти — головний бухгалтер компанії А. Використовуй виключно завантажену облікову політику та План рахунків для надання відповідей на запити і ауди-

ту даних. Твої дії та висновки повинні відповідати нормам НП(С)БО та ПКУ". Для демонстрації ефективності алгоритмів розглянемо їх застосування на реальних прикладах. Практичний кейс № 1: Автоматизація підготовки офіційної відповіді на запити суб'єктів первинного фінансового моніторингу (банків, ДПС) за допомогою штучного інтелекту. Бухгалтери та керівники підприємств регулярно стикаються із запитами від фінансових установ щодо надання пояснень та підтвердних документів у межах процедур фінансового моніторингу. Головний ризик для підприємства полягає у дотриманні балансу: надати достатньо інформації для уникнення блокування рахунків, але не розкрити комерційні дані, які не вимагаються законом. Для вирішення цього завдання можливо застосувати концепцію використання генеративного штучного інтелекту у три етапи.

Етап 1. Підготовка вхідних даних. Запит від банку може бути переданий алгоритму ШІ (наприклад, ChatGPT або Claude), але краще не завантажувати PDF-файл або фотографії документа, доцільніше використовувати полегшену мову розмітки Markdown або CSV формат. З метою дотримання комерційної таємниці, перед завантаженням бухгалтер здійснює базову деперсоналізацію: вилучає коди ЄДРПОУ, ІПН, точні назви контрагентів та номери рахунків у форматі IBAN.

Етап 2. Для того щоб штучний інтелект не генерував загальний текст, а діяв у межах вітчизняного правового поля, застосовується промпт, який задає системі роль, мету та обмеження. Приклад промпту: "Дій у ролі досвідченого податкового консультанта та корпоративного юриста. Твоє завдання проаналізувати завантажений текст запиту від банку та скласти проект офіційного листа-відповіді. Тональність ввічлива, офіційно-ділова, аргументована. Надати виключно ту інформацію, яка є обов'язковою. У проханні банку надати копії договорів з усіма контрагентами необхідно ввічливо

Таблиця 2. Правила форматування облікових даних для інтеграції з системами штучного інтелекту

Формат, що не рекомендується (неструктуровані дані)	Рекомендований формат (структуровані дані)	Результат обробки алгоритмом ШІ
Скановані PDF-документи (містять метадані, колонтитули, водяні знаки)	Документ у форматі Markdown або звичайний текстовий файл	Алгоритм безпомилково розпізнає заголовки, розділи та загальну ієрархію нормативних актів чи внутрішніх наказів
Електронні таблиці Excel з об'єднаними клітинками та складними багаторівневими заголовками	Файл формату CSV (плоска таблиця без об'єднаних елементів)	Кожен рядок ідентифікується як окремий запис, що повністю унеможливає зміщення колонок під час аналізу оборотно-сальдової відомості
Таблиці з візуальним форматуванням, де колір клітинки є носієм аналітичної інформації	Файл у форматі JSON (структура «ключ-значення», наприклад: {«Рахунок»: 311, «Сальдо»: 610000})	Забезпечує математичну точність та запобігає втраті або викривленню даних під час їх машинної обробки

Джерело: складено автором.

відмовити, обґрунтувавши це нормами про захист комерційної таємниці. Усі тези повинні бути аргументовані прямими посиланнями на норми Закону України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом..." № 361-IX".

Етап 3. Штучний інтелект здійснює семантичний аналіз запиту та формує структуровану відповідь, яка буде розбита на блоки, що задовольняють вимоги комплаєнс-відділу банку, але захищають інтереси підприємства. Документ, згенерований штучним інтелектом, містить наступні науково та юридично обґрунтовані складові:

1. Ідентифікація змісту господарської діяльності: ШІ не просто описує, чим займається підприємство, а юридично прив'язує діяльність до Національного класифікатора України. Приклад генерації: "Діяльність у сфері інтернет-торгівлі, що повністю відповідає зареєстрованому основному КВЕД 47.91 (Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет)".

2. Опис операційної моделі: Алгоритм логічно пояснює відсутність потреби у складних транзакціях. Приклад генерації: "Господарська діяльність організована за дистанційною моделлю: прийом замовлень від клієнтів здійснюється онлайн, а розрахункові операції проводяться у безготівковій формі з дотриманням вимог чинного законодавства".

3. Обґрунтування матеріально-технічного забезпечення як найважливіший бухгалтерський аспект, оскільки банки часто вимагають договори оренди приміщень. Штучний інтелект може згенерувати: "Власний склад чи орендовані складські приміщення відсутні, оскільки товар відвантажується кінцевому споживачу безпосередньо від постачальників або через поштові служби".

4. Наприкінці штучний інтелект формує юридично коректну відмову в наданні низки договорів, посилаючись на те, що розкриття умов співпраці з контрагентами становить комерційну таємницю, а банківська установа не є контролюючим органом з повноваженнями проведення суцільних перевірок.

Таким чином, використання генеративного штучного інтелекту для підготовки відповідей на запити фінансового моніторингу дозволяє бухгалтеру скоротити час на розробку документа з кількох годин до хвилин. Проте, згенерована текстова заготовка повинна підлягати перевірці головним бухгалтером або керівником перед підписанням та відправкою.

Практичний кейс №2. Розробка Наказу про облікову політику підприємства за допомогою

штучного інтелекту. Якщо бухгалтер напише в ChatGPT стандартний запит: "Склади наказ про облікову політику", то ШІ згенерує максимально загальний шаблонний текст, який не відповідатиме реальним потребам підприємства. Щоб отримати індивідуальний правильно складений документ, необхідно застосувати двоетапний підхід: спочатку штучний інтелект в якості інтерв'юера збирає дані, а потім генерує наказ. По-перше, необхідно дозволити ШІ задати питання про бізнес, щоб він зрозумів специфіку діяльності. Наприклад, "Мені потрібно скласти Наказ про облікову політику. Виступи в ролі бухгалтера: задай мені питання про бізнес, щоб зібрати необхідні дані для наказу". Алгоритм штучного інтелекту формуватиме опитувальник і має уточнити наступні параметри: Яка сфера діяльності компанії? Яка кількість співробітників та хто є відповідальними особами? Які види активів та зобов'язань на балансі? Які типові облікові операції? Замість деталізованих відповідей на ці питання текстом, можна завантажити в чат оборотно-сальдову відомість фірми або фінансову звітність (без назв контрагентів, без кодів ЄДРПОУ). Штучний інтелект самостійно проаналізує рахунки і зрозуміє, чи є процес виробництва, які є запаси, чи наявна валюта або кредити. Звичайно краще завантажувати документи фірми в корпоративні версії ШІ або локальні моделі, які гарантовано не використовують дані для власного навчання, на відміну від публічних версій ChatGPT або Claude. Після того, як надано відповіді на питання або завантажено оборотно-сальдову відомість, штучний інтелект формує структурований наказ, у якому автоматично прописує конкретні правила. Пункти згенерованого наказу про облікову політику, адаптовані під отримані відповіді, можуть бути такими:

— Розділ "Організація бухгалтерського обліку". Штучний інтелект самостійно пропише: "Ведення бухгалтерського обліку покласти на бухгалтерську службу на чолі з головним бухгалтером". Зазначить систему: "Встановити, що бухгалтерський облік ведеться за допомогою автоматизованої системи". Розмежує відповідальність: "Затвердити право підпису первинних документів наступним особам: директору, головному бухгалтеру".

— Розділ "Методи обліку активів та зобов'язань". Щодо необоротних активів штучний інтелект пропише правило: "Встановити вартісний поріг малоцінних необоротних матеріальних активів у обсязі 20000 гривень без ПДВ". Також зазначить: "Використовувати прямолі-

нійний метод нарахування амортизації. Амортизацію малоцінних необоротних матеріальних активів нарахувати у розмірі 100% їх вартості у першому місяці використання". Щодо запасів алгоритм штучного інтелекту пропише: "Оцінку вибуття запасів (при реалізації або списанні) проводити за методом ФІФО".

Завдяки двоетапному підходу, спочатку анкетування, а потім генерація, буде отримано достеменно опрацьований готовий документ, який врахує усі ліміти, методи амортизації та структуру певного підприємства.

Практичний кейс №3. Експрес-аудит оборотно-сальдової відомості перед закриттям звітної періоду. Сутність полягає у використанні генеративних моделей для автоматизованого виявлення аномальних відхилень, методологічних помилок і ризиків у великих масивах даних щодо господарських операцій. Для опрацювання великих електронних таблиць найвищу ефективність забезпечать моделі з розширеним вікном контексту, як сімейство Claude або модулі аналізу структурованих даних у середовищі ChatGPT. Алгоритм штучного інтелекту завантажує дані з таблиці та автоматично перевіряє, чи не порушують вони затверджену облікову політику підприємства та норми НП(С)БО. Результати багаторівневої перевірки візуалізуються за допомогою методу кольорового кодування (матриця ризиків) та поділяються на три рівні критичності:

1. Нормальний рівень. Показники та сальдо за рахунками повністю відповідають критеріям облікової політики та правилам подвійного запису. Алгоритм не вимагає втручання фахівця.

2. Рівень підвищеної управлінської уваги. До цієї категорії штучний інтелект відносить індикатори, що не є прямим математичним порушенням, проте генерують потенційні ризики для підприємства і потребують додаткової верифікації:

— незакриті сальдо за субрахунком 372 "Розрахунки з підзвітними особами". Наявність дебетового залишку ініціює створення алгоритмом внутрішнього запиту. ШІ-асистент автоматично формує повідомлення працівникам про необхідність термінового подання "Звіту про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт". Мета полягає у нівелюванні податкових ризиків (уникнення нарахування ПДФО та військового збору на неповернуті кошти);

— розгорнуте сальдо за субрахунком 631 "Розрахунки з вітчизняними постачальниками". Штучний інтелект фіксує наявність дебетово-

го залишку (наприклад, 10000 грн за контрагентом) на пасивному рахунку. Алгоритм діагностує цю ситуацію як перерахований аванс, щодо якого в обліковій системі відсутня кореспондуюча накладна (документ не закрито). ШІ вказує на ризик штучного завищення активів та некоректного формування податкового кредиту.

3. Критичний рівень з порушенням логіки обліку або норм НП(С)БО. На цьому рівні алгоритм виявляє суперечності між даними та методологією:

— Наявність від'ємного залишку матеріальних запасів. Зафіксовано кредитове сальдо на активному дебетовому субрахунку 201 "Сировина й матеріали" (наприклад, -15000 грн). Модель діагностує порушення логіки бухгалтерського обліку, здійснено реалізацію або списання активу, якого фактично немає в залишках. Алгоритм генерує рекомендацію перевірити повноту внесення прибуткових накладних від постачальників за відповідний період.

— Невідповідність між первісною вартістю та накопиченим зносом основних засобів. Проводячи аналіз залишків, штучний інтелект порівнює сальдо субрахунку 104 "Машини та обладнання" (наприклад, 1,5 млн грн) та субрахунку 131 "Знос основних засобів" (наприклад, 180 тис. грн). За умови використання підприємством прямолінійного методу амортизації, розрахована алгоритмом сума накопиченого зносу мала б бути суттєво вищою (наприклад, 245 тис. грн). Штучний інтелект зазначає на ненарахування амортизації, що спричиняє викривлення фінансового результату через необґрунтоване заниження витрат компанії.

— Порушення вартісних критеріїв визнання активів. Зафіксовано введення в експлуатацію об'єкта вартістю 23500 грн із відображенням на рахунку 22 "Малоцінні та швидкозношувані предмети". Порівнявши цю операцію з локальною базою знань (завантаженням наказом про облікову політику, де поріг МНМА встановлено 20000 грн), модель виявляє конфлікт та вимагає віднести даний актив на рахунок 10 "Основні засоби". Штучний інтелект не лише виявить проблему, але й напише текст і запропонує правильну кореспонденцію рахунків (наприклад, Дт 10 Кт 22 для виправлення помилки). Але він на сьогодні неспроможний зробити цю бухгалтерську кореспонденцію у системі компанії. Бухгалтеру необхідно буде вручну створити бухгалтерську довідку в своїй обліковій програмі та перенести туди дані від штучного інтелекту. На завершальному етапі ШІ трансформує агреговані фінансово-об-

лікові показники у структурований аналітичний звіт для керівництва, викладаючи суттєві облікові помилки у контексті бізнес-ризиків та фінансових наслідків.

Практичний кейс №4. Сценарне планування та фінансова аналітика. Застосування генеративного штучного інтелекту для автоматизації процесів управлінського обліку, зокрема прогнозування руху грошових коштів та аналізу співвідношення "витрати-обсяг-прибуток". Використання штучного інтелекту дозволяє розраховувати точку беззбитковості та фінансові результати при зміні макроекономічних або внутрішніх параметрів ринку. Це реалізується шляхом передачі фахівцем первісної вхідної інформації (базових параметрів ціноутворення, постійних і змінних витрат) до інтелектуальної аналітичної системи для її подальшої алгоритмічної обробки. Використовуючи вбудований аналітичний модуль, модель ChatGPT здійснює моделювання фінансових показників, у межах якого диференціює сукупні витрати підприємства, класифікуючи їх на постійні (наприклад, фіксовані витрати на оренду площ) та змінні (витрати на прямі матеріали, пряму заробітну плату). Прогнозування фінансових показників на майбутні періоди реалізується із застосуванням методів лінійної екстраполяції та коригування на фактор сезонності. У межах сценарного моделювання ChatGPT автоматично формує багатоваріантну матрицю прогнозів, розраховуючи оптимістичний, базовий та песимістичний сценарії розвитку господарських процесів. Для інтерпретації результатів розрахунків алгоритм здійснює графічну візуалізацію даних: будує лінійні графіки співвідношення надходжень і витрат для представлення точки беззбитковості, а також за допомогою діаграм демонструє динаміку руху грошових коштів та їх залишків з метою виявлення касових розривів. Зазначу, що і інші передові моделі штучного інтелекту здатні працювати з електронними таблицями та фінансовими моделями, зокрема Claude, який ефективно аналізує великі масиви даних або Microsoft Copilot, який працює безпосередньо в Excel [11].

Для виконання складних фінансових розрахунків доцільним є застосування модулів аналізу структурованих даних (наприклад, функціоналу інтеграторів або спеціалізованих інструментів на базі штучного інтелекту таких, як Kensho чи AlphaSense) [12]. Перед завантаженням у систему дані обов'язково проходять процедуру санітизації для захисту комерційної таємниці, з видаленням або приховуванням

конфіденційної інформації з носіїв, документів, щоб її неможливо було відновити навіть за допомогою спеціальних програм [13]. Штучний інтелект проводить достеменний аналіз завантаженого масиву. Алгоритм виявляє закономірності, визначає середній темп росту фінансових показників.

Зазначимо також, що існує спеціалізований інструмент Formula Bot на базі штучного інтелекту, розроблений для автоматизації роботи з електронними таблицями (Microsoft Excel, Google Таблиці, а також з SQL). Функціональне призначення інтелектуального інструменту полягає у забезпеченні автоматизованої семантичної трансляції: алгоритм виконує роль цифрового посередника, який конвертує неструктуровані запити, сформульовані природною людською мовою, у точний синтаксис розрахункових формул та машинного коду [14]. Для бухгалтера цей інструмент може закрити прогалину в технічних навичках роботи з Excel:

1. Замість того, щоб згадувати синтаксис функцій ВПР (VLOOKUP), ІНДЕКС (INDEX) чи ПОШУКПОЗ (MATCH), бухгалтер може написати свій запит текстом. Запит бухгалтера: "Напиши формулу для Excel, яка шукає код ЄДРПОУ з колонки А на Аркуші 1 в колонці С на Аркуші 2, і якщо знаходить збіг, то повертає суму оплати з колонки D". Бот генерує формулу, а бухгалтеру залишається скопіювати її та вставити у необхідну таблицю.

2. Часто бухгалтер отримує від іншого фахівця управлінські таблиці з довгими, незрозумілими формулами, які потребують розшифрування. Ці формули можна скопіювати у Formula Bot і він покроково розпише що саме робить ця формула (наприклад: "Ця формула перевіряє чи нарахована амортизація за поточний місяць, і якщо так — віднімає її від первісної вартості"). Це дозволяє знайти методологічну помилку у розрахунках.

3. Написання макросів для рутинної роботи без знання коду. Як зазначалося раніше, для аналізу даних III (наприклад, перевірки оборотно-сальдової відомості) таблиці потрібно очистити від об'єднаних комірок та зайвих шапок. Запит бухгалтера: "Напиши макрос VBA, який скасує всі об'єднання комірок на поточному аркуші і заповнить порожні клітинки значенням із верхньої клітинки". Бот запропонує готовий код, який бухгалтер вставляє в Excel.

4. Трапляються випадки, що банківська виписка або реєстр податкових накладних вивантажуються неідеально: в комірці злипаються призначення платежу, номер договору, ПІБ ФОПа і код. Запит бухгалтера: "Напиши формулу, яка відділить з довгого тексту в комірці

A1 виключно 8 цифр підряд (код ЄДРПОУ) або 10 цифр (ІПН)". В результаті бот генерує формулу, що дозволяє швидко навести лад у базі контрагентів. Отже, для працівників відділу бухгалтерії Formula Bot є технічним асистентом, який бере на себе розшифровку формул, роботу з макросами та налаштуванням управлінських звітів в Excel.

Також неможна оминати увагою те, що перехід до інтелектуальних систем обліку вимагає попереднього усунення з ІТ-інфраструктури підприємств програмних продуктів російського походження. Регуляторна політика у цій сфері бере початок із введення в дію рішення РНБО згідно з указом Президента України № 184/2020, яким ТОВ "ІС" (москва) було включено до санкційного списку. Довгий час у вітчизняному бізнес-середовищі тривала ситуація пов'язана з тим, що лінійка продуктів BAS вважалася безпечною та легітимною європейською альтернативою підсанкційній системі ІС. Проте нормативні зміни 2026 року остаточно це спростували, ввівши жорсткі обмеження та фінансові санкції на програмне забезпечення країни-агресора.

На виконання урядової постанови № 1335 від 22.10.2025 р., Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України оприлюднила реєстр цифрових продуктів, експлуатація яких становить неприпустиму загрозу національній та інформаційній безпеці держави. До цього списку було включено усі конфігурації "ІС: Бухгалтерія 8", "ІС: Підприємство 8. Торгівля", систему "UA-Бюджет", а також продукти BAS (включаючи модулі ERP, системи документообігу та облікові рішення). Визнання систем ІС, BAS та їх похідних ворожими базується на двох чинниках. По-перше, архітектура програмного коду зберігає російське походження, що створює технічні передумови для несанкціонованого доступу спецслужб країни-агресора до корпоративних баз даних підприємств. По-друге, незважаючи на використання багаторівневих транзитних схем, платежі за ліцензування та технічну підтримку спрямовуються кінцевим бенефіціарам у рф.

На поточному етапі імперативна заборона щодо використання ІС, BAS та UA-Бюджет підлягає обов'язковому застосуванню для органів державної влади та місцевого самоврядування, військових формувань, державних і комунальних підприємств, а також операторів об'єктів критичної інфраструктури. Водночас для приватного сектору оприлюднення цього переліку виступає безапеляційним аргументом щодо необхідності відмови від вказаних програм

та ініціювання процесів переходу на альтернативні рішення. Відтермінування заміни програмного забезпечення створює фінансові ризики для суб'єктів господарювання. Проектом Закону про заборону використання та розповсюдження ворожих програмних продуктів та ворожих засобів інформатизації № 13505 передбачається механізм фінансових стягнень, санкційний блок якого активується з 01.01.2030 року. За порушення законодавчих вимог щодо використання вказаного програмного забезпечення пропонується застосовувати штрафну санкцію на рівні 2 % від сукупного річного обороту підприємства, але не менше обсягу доходу, отриманого від експлуатації або розповсюдження забороненого програмного продукту. У разі фіксації кількох епізодів порушення, розмір фінансово-го стягнення пропорційно зростатиме.

Таким чином, суб'єктам господарювання доцільно зосередити увагу на незаборонених вітчизняних продуктах, серед яких: "MASTER: Бухгалтерія" це програма для ведення бухгалтерського та податкового обліку від платформи MASTER; "Dilovod" це український онлайн-сервіс для ведення управлінського, бухгалтерського обліку, обліку товарних запасів та складання звітності; "Дебет Плюс" це українська програма, що допомагає автоматизувати бухгалтерський, оперативний та фінансовий облік; "BOOKKEEPER" це онлайн-бухгалтерія, що дозволяє вести облік діяльності, складати та подавати звітність. Окремо акцентуємо увагу на ERP-системі "Вправно", з модулем для бухгалтерів, що дозволяє одночасно вести бухгалтерський, податковий, кадровий облік для юридичних осіб: подавати податкову звітність, нараховувати зарплату, вести облік ПДВ, складський облік, працювати з договорами.

Моделі генерації сценаріїв працюють найефективніше, коли отримують дані безпосередньо з ERP. Інтегрований інструмент класифікує витрати на постійні та змінні, і у разі реєстрації нового договору оренди в системі, графік розриву ліквідності або точка беззбитковості перебудовуються автоматично, а потім виводяться у зведений звіт для керівника, без введення з боку бухгалтера.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Впровадження систем штучного інтелекту в бухгалтерську практику трансформуватиме методологію обробки масивів фінансових даних, дозволяючи перенаправити на алгоритми більшість рутинних обліково-аналітичних опе-

рацій: від первинного автоматизованого аудиту оборотно-сальдових відомостей та виявлення невідповідностей і помилок до формування юридично аргументованих відповідей та сценарного планування. Разом з тим, ефективність технології залежить від якості підготовки даних (процедур санітизації та використання машинозчитуваних форматів), а також наявності структурованої локальної бази знань підприємства, яка містить затверджену облікову політику, робочий План рахунків. Немоżliвість делегувати технологіям юридичну відповідальність та експертну оцінку зумовлює необхідність збереження вирішальної ролі фахівця в управлінському циклі. Це трансформує функції бухгалтера, при цьому він з технічного виконавця перетворюється на розробника фінансових моделей та стратегічного консультанта з ефективного управління бізнесом.

Перспективним напрямом подальших наукових і практичних досліджень є розробка методик інтеграції модулів зі штучним інтелектом у вітчизняні ERP-системи суб'єктів господарювання. Повноцінна автоматизація вимагає переходу на сучасні екосистеми (наприклад, Microsoft Dynamics 365, Odoo, IT-Enterprise), де ШІ працює всередині бази даних через API або як вбудований модуль (наприклад, Copilot Agents з достатнім рівнем корпоративної безпеки). На сьогоднішній день повноцінна інтеграція штучного інтелекту в облікові бази має високу вартість, бо налаштування хмарних ERP-систем з модулями машинного навчання потребує значних інвестицій.

Література:

1. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80> (дата звернення: 31.03.2026).
2. Sapp N. ChatGPT Prompts + Tips for Accountants. Numeric. 2024. URL: <https://www.numeric.io/blog/chatgpt-prompts-tips> (дата звернення: 31.03.2026).
3. ChatGPT для фінансів: 8 кейсів аналізу та звітності. AI Train Genius. 2025. URL: <https://aitraingenius.com.ua/blog/by-role/chatgpt-dlya-finsiv-8-keysiv-analytika-2025.html> (дата звернення: 31.03.2026).
4. Ромашко О. М., Король С. Я. Професійна етика бухгалтерів в контексті електронних довірчих послуг та використання штучного інтелекту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-09-04> (дата звернення: 31.03.2026).
5. Accounting and analytical aspects of functioning of enterprises in the context of the introduction of an artificial intelligence system / N. Gerasymchuk, M. Prodanchuk, S. Stoyanova-Koval et al. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2022. № 4. С. 106—111. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-4/106>.
6. Костенко Ю. О., Лайчук С. М., Косташ Т. В. Використання штучного інтелекту для оптимізації процесів обліку та звітності в українських компаніях. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 8. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/273/292> (дата звернення: 31.03.2026).
7. Бірченко Н. О., Остапенко Р. М. Аналіз впливу інформаційних систем та технологій на автоматизацію облікових процесів і моделювання. Український економічний часопис. 2025. Вип. 11. С. 15—21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-11-2>.
8. Мельник Т. Г., Півторак А. О. Використання інструментів штучного інтелекту для автоматизації облікових процесів підприємства. Сталий розвиток економіки. 2026. № 1 (58). С. 604—611. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-79> (дата звернення: 30.03.2026).
9. Sharma S. Publishing Financial Data in Multi-Format Outputs: XML, JSON, CSV, APIs. International Journal of AI, BigData, Computational and Management Studies. 2026. Vol. 7, Iss. 1. P. 112—122. DOI: <https://doi.org/10.63282/3050-9416.IJAIBDCMS-V7I1P119>.
10. Макарович В., Стойка Н. Інтеграція штучного інтелекту в інформаційні системи бухгалтерського обліку: виклики та перспективи. Acta Academiae Beregsiensis. Economics. 2025. Vol. 9. P. 215—232. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-215-232>.
11. Advancing Claude for Financial Services. Anthropic. 2025. URL: <https://www.anthropic.com/news/advancing-claude-for-financial-services> (дата звернення: 02.04.2026).
12. Kensho Technologies: офіційний сайт. URL: <https://kensho.com/> (дата звернення: 03.04.2026).
13. Guidelines for Media Sanitization: NIST Special Publication 800-88 Revision 1 / R. Kissel, A. Regenscheid, M. Scholl, K. Stine. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2014. 56 p. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.800-88r1.pdf> (дата звернення: 03.04.2026).
14. Welcome to Formula Bot. Formula Bot Documentation. URL: <https://www.formulabot.com/docs/get-started/welcome> (дата звернення: 03.04.2026).

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On approval of the Concept of artificial intelligence development in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80> (Accessed 31 March 2026).
2. Sapp, N. (2024), "ChatGPT Prompts + Tips for Accountants", available at: <https://www.numeric.io/blog/chatgpt-prompts-tips> (Accessed 31 March 2026).
3. AI Train Genius (2025), "ChatGPT for finance: 8 cases of analysis and reporting", available at: <https://aitraingenius.com.ua/blog/by-role/chatgpt-dlya-finansiv-8-keysiv-analityka-2025.html> (Accessed 31 March 2026).
4. Romashko, O.M. and Korol, S.Ya. (2024), "Professional ethics of accountants in the context of electronic trust services and the use of artificial intelligence", Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia, [Online], vol. 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-09-04>.
5. Gerasymchuk, N. Prodanchuk, M. and Stoyanova-Koval, S. (2022), "Accounting and analytical aspects of functioning of enterprises in the context of the introduction of an artificial intelligence system", Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu, vol. 4, pp. 106—111.
6. Kostenko, Yu.O. Laichuk, S.M. and Kostash, T.V. (2025), "The use of artificial intelligence to optimize accounting and reporting processes in Ukrainian companies", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, [Online], vol. 8, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/273/292> (Accessed 31 March 2026).
7. Birchenko, N.O. and Ostapenko, R.M. (2025), "Analysis of the impact of information systems and technologies on the automation of accounting processes and modeling", Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys, vol. 11, pp. 15—21.
8. Melnyk, T.H. and Pivtorak, A.O. (2026), "The use of artificial intelligence tools to automate enterprise accounting processes", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 1, pp. 604—611.
9. Sharma, S. (2026), "Publishing Financial Data in Multi-Format Outputs: XML, JSON, CSV, APIs", International Journal of AI, BigData, Computational and Management Studies, vol. 7, no. 1, pp. 112—122.
10. Makarovych, V. and Stoika, N. (2025), "Integration of artificial intelligence into accounting information systems: challenges and prospects", Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, vol. 9, pp. 215—232.
11. Anthropic (2025), "Advancing Claude for Financial Services", available at: [hropic.com/news/advancing-claude-for-financial-services \(Accessed 02 April 2026\).](https://www.ant-

</div>
<div data-bbox=)

12. Kensho Technologies (2026), "Official website", available at: <https://kensho.com/> (Accessed 03 April 2026).

13. Kissel, R. Regenscheid, A. Scholl, M. and Stine, K. (2014), Guidelines for Media Sanitization: NIST Special Publication 800-88, Revision 1, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, USA, available at: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.800-88r1.pdf> (Accessed 03 April 2026).

14. Formula Bot Documentation (2026), "Welcome to Formula Bot", available at: <https://www.formulabot.com/docs/get-started/welcome> (Accessed 03 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



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 339.5

О. В. Пащенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9439-5247>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.177

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ПШЕНИЦІ

O. Pashchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics
and Global Finance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

CURRENT TRENDS AND FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL WHEAT MARKET

У статті досліджено сучасний стан, тенденції та особливості розвитку світового ринку пшениці як складної системи економічних відносин, що забезпечує функціонування глобальної продовольчої системи. Обґрунтовано, що ринок пшениці є стратегічно важливим елементом продовольчої безпеки, оскільки формує баланс між попитом і пропозицією та впливає на соціально-економічну стабільність у світі. Визначено ключові характеристики ринку, зокрема високу концентрацію виробництва й експорту, асиметричність структури попиту, а також тісну інтеграцію країн у глобальний ланцюг створення доданої вартості. Доведено, що будь-які збої у ланцюгах постачання швидко транслюються у світові ціни, посилюючи нестабільність. Проаналізовано особливості функціонування світового ринку пшениці, серед яких вагому роль відіграють геополітичні фактори, зокрема вплив Чорноморського регіону, сезонність виробництва та логістичні обмеження. Встановлено, що ціни на пшеницю характеризуються високою волатильністю під впливом кліматичних, економічних і політичних чинників, а також фінансових інструментів біржової торгівлі. Підкреслено, що попит на пшеницю має стійку тенденцію до зростання, особливо в країнах Азії, Африки та Близького Сходу, що обумовлено демографічними процесами та змінами у структурі споживання. Досліджено динаміку світової торгівлі пшеницею, визначено ключових експортерів та імпортерів, а також особливості географічної структури ринку. Встановлено, що ринок є висококонцентрованим, а обсяги експорту та імпорту значною мірою залежать від врожайності, кліматичних умов і доступності логістичної інфраструктури. Обґрунтовано, що у середньо- та довгостроковій перспективі очікується зростання світового попиту, скорочення запасів і поступове розширення міжнародної торгівлі. Визначено основні рушійні сили розвитку ринку пшениці, серед яких зростання населення, розвиток харчової промисловості, технологічні інновації у сільському господарстві, а також цифровізація торговельних процесів. Окрему увагу приділено впливу кліматичних змін, торговельної політики та геополітичної нестабільності, що формують нові виклики для виробників і трейдерів. Підкреслено зростання сегмента органічної продукції та значення пшениці як сировини для харчової, кормової та переробної промисловості.

The article examines the current state, trends, and features of the development of the global wheat market as a complex system of economic relations that ensures the functioning of the global food system. It is substantiated that the wheat market is a strategically important element of food security, as it forms the balance between supply and demand and influences socio-economic stability worldwide. The key characteristics of the market are identified, including a high concentration of production and exports, the asymmetry of demand structure, and the close integration of countries into the global value chain. It is proven that any disruptions in supply chains are rapidly transmitted to global prices, increasing instability. The study analyzes the specific features of the functioning of the global wheat market, among which geopolitical factors play a significant role, particularly the influence of the Black Sea region, production seasonality, and logistical constraints. It is established that wheat prices are highly volatile under the influence of climatic, economic, and political factors, as well as financial instruments of exchange trading. It is emphasized that demand for wheat shows a steady upward trend, especially in Asia, Africa, and the Middle East, driven by demographic changes and shifts in consumption

patterns. The dynamics of global wheat trade are examined, identifying key exporters and importers, as well as the geographical structure of the market. It is found that the market is highly concentrated, and export and import volumes largely depend on yields, climatic conditions, and the availability of logistics infrastructure. It is substantiated that in the medium and long term, global demand is expected to grow, stocks to decrease, and international trade to gradually expand. The main driving forces of the wheat market development are identified, including population growth, the expansion of the food industry, technological innovations in agriculture, and the digitalization of trade processes. Special attention is paid to the impact of climate change, trade policy, and geopolitical instability, which create new challenges for producers and traders. The growth of the organic segment and the importance of wheat as a raw material for the food, feed, and processing industries are also highlighted.

Ключові слова: світовий ринок пшениці, пшениця, особливості розвитку ринку, експортери, імпортери, чинники розвитку ринку пшениці.

Key words: global wheat market, wheat, features of market development, exporters, importers, factors of wheat market development.

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

Світовий ринок пшениці функціонує як складна багаторівнева система, чутлива до найменших змін у природно-кліматичних умовах, економічному середовищі, міжнародній політиці та технологічному розвитку. Його значення виходить далеко за межі аграрної галузі, оскільки пшениця є одним із ключових компонентів світової продовольчої безпеки та вагомим фактором економічної і політичної стабільності. Зосередження основних обсягів виробництва й експорту в обмеженій групі країн, провідна роль Чорноморського регіону, сезонний характер пропозиції та інфраструктурні обмеження роблять цей ринок нестійким і вразливим до будь-яких зовнішніх потрясінь. Разом із тим зростання попиту на тлі демографічних процесів, урбанізації та поділу ринку за видами та якістю пшениці посилюють конкуренцію й ускладнюють його структуру. Відтак саме здатність основних експортерів ефективно модернізувати технології, впроваджувати адаптаційні рішення та реагувати на глобальні виклики визначатиме їхню позицію на світовому ринку у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато науковців зробили значний внесок у дослідження аграрних ринків, зокрема зернового сектору та світового ринку пшениці, а саме: Пасхавер Б. Й., Месель-Веселяк В. Я., Лупенко Ю. О., Шпичак О. М., Кваша С. М., Саблук П. Т., Пугачов М. І. Однак, потребують дослідження особливості та чинники подальшого розвитку світового ринку пшениці.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в дослідженні сучасних трендів та особливостей розвитку світового ринку пшениці, а також визначенні ключових факторів, що впливають на його функціонування та динаміку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Світовий ринок пшениці є складною системою економічних відносин, що формується у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання цієї стратегічної культури. Його економічна суть полягає в тому, що він виступає ключовим елементом глобальної продовольчої безпеки, оскільки пшениця є однією з основних зернових культур у харчуванні населення більшості країн світу. Саме тому цей ринок не лише економічна категорія, а й важливий фактор політичної та соціальної стабільності.

Світовий ринок пшениці відображає співвідношення попиту й пропозиції, що формується під впливом природно-кліматичних умов, рівня агротехнологій і глобальних торговельних процесів, при цьому виробництво концентрується у відносно невеликій групі країн (США, Росія, Канада, Україна, Австралія, Франція, Китай), тоді як імпорт значно ширший, що створює асиметрію та залежність окремих регіонів від зовнішніх поставок. Його економічна сутність проявляється у глобальному ціноутворенні: коливання цін впливають на фінансову стабільність держав, інфляцію та доступність продовольства, а будь-які збої у ланцюгах поставок швидко транслюються у світові ринки. Водночас ринок є прикладом тісної міжнародної інтеграції, формуючи глобальний ланцюг доданої вартості від виробництва до кінцевого споживання, і виконує регуляторну функцію перерозподілу зерна

між регіонами з профіцитом і дефіцитом. Його стратегічне значення зумовлене нееластичним попитом на пшеницю як життєво необхідний продукт, що підсилює її роль у забезпеченні продовольчої та економічної безпеки на національному і глобальному рівнях [1].

Особливостями розвитку світового ринку пшениці можна назвати наступні. Світовий ринок пшениці характеризується високою географічною концентрацією виробництва й експорту, де провідні країни (Росія, ЄС, Канада, США, Австралія, Україна) визначають основні обсяги глобальних поставок, що робить ринок чутливим до змін у цих регіонах. Важливу роль відіграє Чорноморський регіон, де геополітичні ризики, війни та обмеження судноплавства безпосередньо впливають на стабільність пропозиції. Водночас сезонність виробництва та логістичні "вузькі місця" (порти, транспорт, інфраструктура) створюють додатковий тиск на ринок навіть за умов достатнього врожаю.

Ціни на пшеницю відзначаються високою волатильністю під впливом кліматичних змін, політичних рішень, енергетичних факторів і біржових спекуляцій. Значну роль відіграють також обсяги світових запасів, які визначають здатність ринку протистояти шокам. Попит на пшеницю має стійку тенденцію до зростання, що зумовлено демографічними процесами, урбанізацією та змінами у структурі споживання, особливо в країнах Азії, Африки та Близького Сходу.

Ринок пшениці є сегментованим за видами продукції та якісними характеристиками (продовольча, тверда, фуражна), що ускладнює взаємозамінність поставок. Одночасно відбувається технологічна трансформація виробництва та логістики, яка включає впровадження інноваційних агротехнологій, цифрових платформ і систем управління ризиками, що підвищує ефективність, але зберігає нерівність між країнами за рівнем розвитку.

Суттєвий вплив на функ-

ціонування ринку мають торговельна політика держав, макроекономічні чинники (ціни на енергоносії, добрива, валютні курси), а також розвиток фінансових інструментів (форвардні та ф'ючерсні контракти). Крім того, кліматичні зміни посилюють нестабільність виробництва та потребу в адаптації через впровадження стійких сортів і ресурсозберігаючих технологій, що формує нові довгострокові виклики для глобального ринку пшениці [2—7].

Класифікація пшениці у міжнародній торгівлі багаторівнева: вона охоплює ботанічні види, якісні параметри, призначення, ступінь обробки, географічне походження та біржові стандарти. Така деталізація необхідна для уніфікації торгівлі, формування контрактів, митного регулювання й визначення ціни на глобальному ринку. Класифікація пшениці як товару у міжнародній торгівлі представлена у табл. 1.

Таблиця 1. Класифікація пшениці як товару у міжнародній торгівлі

Критерій класифікації	Види / підгрупи	Характеристика та призначення
1. За ботанічними ознаками	М'яка (<i>Triticum aestivum</i>)	Найпоширеніша, використовується для хліба та кондитерських виробів
	Тверда (<i>Triticum durum</i>)	Високий вміст білка і клейковини, застосовується для макаронів
	Інші (<i>T. spelta</i> , <i>T. compactum</i> , <i>T. monococcum</i>)	Нішеві культури, часто органічні або спеціальні
2. За якісними показниками	За вмістом білка	Високий (13-15%), середній (11-12%), низький (<11%)
	За клейковиною	Сильна (для хлібопекарства), середня, слабка (кормова)
	За натурною масою і склоподібністю	Визначає щільність і придатність до переробки
	За вологістю та зараженістю	Впливає на безпечність, зберігання і транспортування
3. За призначенням	Харчова	Для виробництва борошна, круп, хлібобулочних виробів
	Фуражна	Використовується як корм для тварин
	Промислова	Для біоетанолу, крохмалю, глютену
4. За ступенем обробки (митна класифікація)	1001	Пшениця і суміш пшениці та жита (меслин)
	100110	Пшениця тверда
	100111	Пшениця тверда, насіннева
	100119	Інша пшениця тверда
	100190	Інша пшениця та меслин
	100191	Пшениця та меслин, насіннева
	100199	Інша пшениця та меслин
5. За географічним походженням	Північноамериканська	Висока якість, високий вміст білка (США, Канада)
	Чорноморська	Конкурентна за ціною, середня якість (Україна, Росія, Казахстан)
	Європейська	Стабільна якість, різноманітність сортів (Франція, Німеччина, Польща)
	Австралійська	Популярна на ринках Азії
6. За біржовими стандартами	SRW (Soft Red Winter)	М'яка червона озима пшениця
	HRW (Hard Red Winter)	Тверда червона озима
	HRS (Hard Red Spring)	Тверда червона яра
	Durum	Тверда пшениця для макаронів
	White Wheat	Біла пшениця (м'яка або тверда)

Джерело: складено автором за даними [1, 8—11].

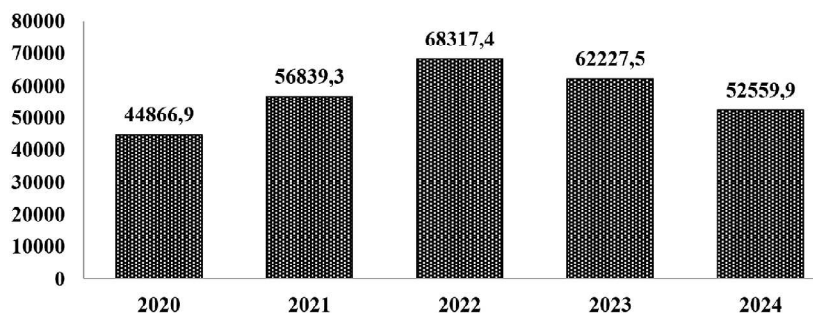


Рис. 1. Динаміка обсягів світового експорту пшениці протягом 2020—2024 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [11].

Таким чином, світовий ринок пшениці залишається стратегічно важливим, структурно концентрованим і чутливим до кліматичних та геополітичних шоків. Його розвиток визначають поєднані фактори: концентрація експорту, попит у швидкозростаючих регіонах, інфраструктурні обмеження, політичні рішення та технологічні інновації. Баланс між запасами, торгівельною політикою й інвестиціями в адаптацію визначатиме, наскільки стійким буде ринок у наступні роки.

На рис. 1 представлено динаміку світового експорту пшениці протягом 2020—2024 рр., що має виразно хвилеподібний характер та відображає вплив глобальних економічних, політичних і кліматичних чинників на ринок зерна. У 2020 р. обсяг світового експорту становив 44 866,9 млн дол. США, після чого у 2021 р. зріс до 56 839,3 млн дол. США завдяки відновленню попиту після пандемічних обмежень. Пікове значення зафіксовано у 2022 р. — 68 317,4 млн дол. США, що було зумовлено різким зростанням світових цін на зернові через воєнні ризики, логістичні порушення та скорочення пропозиції на ринку. У 2023 р. експорт частково знизився до 62 227,5 млн дол. США, а у 2024 р. — до 52 559,9 млн дол. США, що пов'язано з коригуванням цін після пікових значень, покращенням врожайності у ряді країн та стабілізацією логістики [11].

Таким чином, графік відображає загальну тенденцію: різке зростання глобальних експортних доходів у 2021—2022 рр., спричинене кризовими факторами, та подальше зниження у 2023—2024 рр. унаслідок відновлення рівноваги між попитом і пропозицією на світовому ринку пшениці.

Табл. 2 відображає динаміку експорту пшениці провідними країнами світу протягом 2020—2024 рр. і демонструє суттєві коливання, зумовлені змінами цінової кон'юнктури, врожайності та геополітичних ризиків. Протягом аналізованого періоду Росія, Канада, США, Австралія та Україна стабільно залишаються серед найбільших експортерів, хоча їхні обсяги змінюються щороку. Найвищі показники характерні для США та Канади, які у 2022 р. експортували відповідно 85 23,3 млн дол. США і 79 51,7 млн дол. США, тоді як Австралія продемонструвала різке зростання до 10 183,9 млн дол. США, що було наслідком рекордної врожайності. Україна у 2020—2021 рр. утримувала стабільні обсяги експорту на рівні 35 95,9—50 74,8 млн дол. США, однак у 2022 р. її показники різко впали до 26 78,1 млн дол. США через блокаду портів, після чого у 2023—2024 рр. відбулося відновлення до 37 36,7 млн дол. США [11].

Таблиця 2. Найбільші експортери пшениці у світі, млн дол. США

Країна	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 р./ 2020 р., %	Частка у загальних обсягах експорту в 2024 р., %
Росія	7918,3	7301,7	8828,8	12189,5	9548,9	+20,6	18,2
Канада	6304,2	6642,9	7951,7	8849,6	7557,1	+19,9	14,4
США	6322,6	7263,5	8523,3	6133,4	5971,6	-5,6	11,4
Австралія	2712,7	7247,1	10183,9	9329,4	5640,9	+107,9	10,7
Україна	3595,5	5074,8	2678,1	2940,9	3736,7	+3,9	7,1
Франція	4542,9	4548,9	7401,7	3980,8	3714,8	-18,2	7,1
Аргентина	2029,5	2973,0	3120,2	871,8	1949,3	-4,0	3,7
Румунія	948,8	1820,1	2099,4	2227,7	1780,7	+87,7	3,4
Німеччина	2103,7	1993,2	2213,2	1976,3	1696,9	-19,3	3,2
Польща	1045,9	994,3	1398,3	1960,8	1225,1	+17,1	2,3

Джерело: складено автором за даними [11].

Країни ЄС (Франція, Румунія, Німеччина, Польща) демонструють помірні, але стабільні показники, за винятком Румунії, експорт якої у 2022 р. зріс до 2099,4 млн дол. США завдяки високому врожаю та збільшенню транзиту українського зерна через румунські порти. Аргентина та Німеччина мають коливання, пов'язані переважно з погодними умовами та змінами врожайності. Загалом табл. 2 показує, що глобальний ринок пшениці є динамічним, а обсяги експорту різних країн значною мірою залежать від поєднання агрокліматичних факторів, доступності логістики та стану світового попиту на зерно [11].

Географічна структура світового експорту пшениці у 2024 р. демонструє концентрацію ринку серед обмеженого кола найбільших експортерів. Лідером є Росія, на частку якої припадає 18,2% світового експорту, що зумовлено поєднанням високої врожайності, великих посівних площ та агресивної експортної політики. Країна експортує пшеницю до Туреччина, Єгипет, Азербайджан, Нігерія, Казахстан та ін. [11].

Друге місце займає Канада з 14,4%, а на третій позиції — США з 11,4%, що відображає стабільність північноамериканського зернового сектору та його інфраструктурні переваги. США експортує пшеницю до Мексики, Філіппін, Японія, Китай, Південна Корея. Канада експортує пшеницю до США, Індонезія, Китай, Японія, Італія [11].

Австралія забезпечує 10,7% та Україна — 7,1% світових поставок, причому для України це вагомий показник з огляду на воєнні ризики та логістичні обмеження. Частки інших експортерів є меншими, однак вагомими у регіональному вимірі: Франція — 7,1%, Аргентина — 3,7%, Румунія — 3,4%, Німеччина — 3,2%, Польща — 2,3%. Така структура демонструє значну концентрацію експорту серед ТОП-5 країн (разом понад 57%) та водночас підкреслює роль ЄС як важливого регіонального постачальника зерна на світовий ринок [11].

Табл. 3 відображає динаміку імпорту пшениці найбільшими країнами-споживачами у

2020—2024 рр. і демонструє стабільне зростання попиту на зерно в умовах глобальних продовольчих викликів. Протягом усього періоду Єгипет залишається незмінним лідером світового імпорту: його закупівлі зросли з 3216,0 млн дол. США у 2020 р. до 4442,8 млн дол. у 2024 р., що пов'язано з високою залежністю країни від імпортного зерна та демографічним зростанням. Значні темпи зростання демонструє Індонезія, де імпорт збільшився з 2616,0 млн дол. до 3634,6 млн дол., а також Китай, чиї закупівлі зросли до 3481,5 млн дол. у 2024 р. внаслідок розширення внутрішнього попиту на продовольче та фуражне зерно [11].

Важливими імпортерами залишаються Італія, Філіппіни та Іспанія, які в останні роки істотно наростили обсяги закупівель через несприятливі погодні умови та падіння власної врожайності. У Північній Африці стабільно високий попит демонструють Марокко та Алжир: зокрема, імпорт Алжиру піднявся з 1646,1 млн дол. у 2020 р. до 1976,9 млн дол. у 2024 р. Серед азійських ринків значною є частка Японії, яка стабільно закуповує понад 1600 млн дол. США пшениці щорічно. Бразилія також зберігає високу залежність від імпоротної пшениці, хоча її обсяги коливаються залежно від урожайності та цінової кон'юнктури. Загалом таблиця свідчить про те, що глобальний попит на пшеницю зростає та концентрується у країнах із високою чисельністю населення, нестачею орних земель і зростаючою потребою у продовольчій та кормовій продукції [11].

Географічна структура світового імпорту пшениці у 2024 р. вказує на високу концентрацію попиту серед окремих великих імпортерів, а також свідчить про широку географію споживання пшениці та важливість культури для продовольчої безпеки різних регіонів світу. Серед окремих країн

Таблиця 3. Найбільші імпортери пшениці у світі, млн дол. США

Країна	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 р./ 2020 р., %	Частка у загальних обсягах імпорту в 2024 р., %
Єгипет	3216,0	3496,4	4271,0	3802,4	4442,8	+38,1	7,7
Індонезія	2616,0	3548,4	3810,4	3758,4	3634,6	+38,9	6,3
Китай	2261,7	3038,7	3779,7	4305,3	3481,5	+53,9	6,0
Італія	2026,1	2302,8	2800,4	3145,4	2770,8	+36,8	4,8
Філіппіни	1573,2	1950,9	2584,1	1993,9	2034,6	+29,3	3,5
Іспанія	950,7	1183,5	1830,5	2830,3	1860,1	+95,7	3,2
Марокко	1423,7	1589,9	2557,8	1911,3	1794,2	+26,0	3,1
Алжир	1646,1	2357,7	2680,3	2075,9	1769,4	+7,5	3,1
Японія	1525,0	1785,3	2525,8	1934,7	1696,7	+11,3	2,9
Бразилія	1343,1	1669,0	2050,1	1292,3	1638,5	+22,0	2,8

Джерело: складено автором за даними [11].

абсолютним лідером є Єгипет із часткою 7,7%, що пояснюється великою чисельністю населення та майже повною залежністю від імпортного зерна. Далі йдуть Індонезія (6,3%) та Китай (6%), де високий попит формується через зростання споживання та використання пшениці як фуражного ресурсу [11].

Європейські імпортери мають менші, але стабільні частки: Італія — 4,8%, Іспанія — 3,2%, що зумовлено потребою у продовольчому зерні та скороченням власного виробництва через посухи. Серед інших важливих імпортерів виділяються Філіппіни (3,5%), Марокко (3,1%), Алжир (3,1%), Японія (2,9%) та Бразилія (2,8%) — країни з високою залежністю від імпортової пшениці для харчових і кормових потреб. Загалом структура демонструє, що попит на світовому ринку пшениці є глобально розподіленим, але найбільша концентрація припадає на країни з високою чисельністю населення, обмеженими земельними ресурсами та несприятливими кліматичними умовами для вирощування зернових [11].

Прогнозується зростання світового споживання пшениці, підвищення імпортного попиту та скорочення запасів, що загалом може підтримати цінову кон'юнктуру, попри збереження невизначеності у торговельній політиці. Очікується, що після падіння на 7,8% у 2024/25 р. світова торгівля пшеницею зросте на 3,8% і досягне 200,6 млн т, хоча залишиться нижчою за рекордний рівень 2023/24 р. Основним драйвером стане зростання імпорту в країнах Азії (на 16,4%), зокрема Китаї та Туреччині, а також Індонезії, Ірані, Іраку, Пакистані та Сирії, тоді як Європа, Африка та Латинська Америка, навпаки, скорочуватимуть закупівлі через відновлення власного виробництва.

З боку пропозиції очікується, що ключовими драйверами зростання експорту виступатимуть Росія та ЄС, тоді як Аргентина також збільшить поставки завдяки кращому врожаю; водночас експорт Австралії, Канади та України може дещо скоротитися, а США та Казахстан збережуть стабільні позиції. У довгостроковій перспективі світовий ринок пшениці демонструватиме стале зростання: його обсяг, який у 2024 р. становив 57,9 млрд дол. США, може зрости до 71,48 млрд дол. США до 2033 р. із середньорічним темпом 4,6%, що зумовлено зростанням населення, попиту на продовольство і корми, а також технологічним розвитком аграрного сектору [11—13].

Світовий ринок пшениці розвивається під впливом зростання населення та підвищення попиту на продукти харчування, оскільки пшениця є базовою культурою для виробництва хлібобулочних і перероблених продуктів. Урбанізація, зростання доходів і демографічні тенденції, особливо в країнах, що розвиваються, стимулюють споживання, що, за прогнозами, може зрости більш ніж на 50% до 2050 року. Водночас розширення харчової переробної промисловості та популярність напівфабрикатів і функціональних продуктів додатково підсилюють попит на пшеницю та її якісні сорти.

Важливою рушійною силою є розвиток аграрних технологій, зокрема впровадження точного землеробства, сучасних систем зрошення, інноваційних сортів і селекційних програм, що дозволяє підвищувати врожайність і адаптувати виробництво до кліматичних змін. Водночас зміна клімату створює додаткові ризики через посухи, повені та температурні коливання, що змушує виробників впроваджувати стійкі технології та сорти для забезпечення стабільного постачання.

Значний вплив на ринок мають геополітичні фактори та торговельна політика, включаючи експортні обмеження, тарифи та порушення логістичних ланцюгів. Такі фактори можуть суттєво змінювати обсяги торгівлі, ціни та структуру глобальних поставок, змушуючи країни диверсифікувати джерела імпорту та розвивати власне виробництво.

Паралельно спостерігається зростання сегмента органічної пшениці, що зумовлено зміною споживчих уподобань на користь екологічно безпечної продукції, хоча традиційна пшениця залишається домінуючою через свою економічну ефективність і здатність забезпечувати масовий попит. Також розширюється використання пшениці у виробництві харчових продуктів, напоїв і кормів для тварин, що підтримує стабільний попит на світовому ринку.

Додатковим чинником розвитку є цифровізація аграрного сектору, яка сприяє формуванню онлайн-ринків пшениці, підвищенню прозорості ціноутворення та ефективності логістики. Використання електронних платформ і сучасних інструментів торгівлі дозволяє оптимізувати взаємодію між виробниками, трейдерами та споживачами, що

в перспективі сприятиме подальшому зростанню та модернізації світового ринку пшениці [12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи наведені дані, можна відзначити, що світовий ринок пшениці входить у фазу помірного зростання виробництва та споживання за одночасного скорочення запасів і зниження співвідношення запасів до використання, що потенційно підвищує чутливість ринку до шоків у майбутньому. Попри нинішнє зниження міжнародних цін і певне послаблення торгівельної активності, структурні драйвери попиту — демографічне зростання, розширення переробної промисловості, розвиток тваринництва, технологічний прогрес та зростання сегментів органічної й функціональної продукції — формують основу для довгострокового розширення ринку. Водночас вплив зміни клімату, геополітичної нестабільності, торговельних обмежень і волатильності на фінансових ринках зумовлює високі ризики для стабільності глобальних ланцюгів постачання пшениці, що вимагає від ключових гравців активної адаптації, диверсифікації джерел та інструментів посилення продовольчої безпеки.

Література:

1. Cereal Supply and Demand Brief. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). FAOSTAT Database. 2026. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/> (дата звернення: 22.03.2026).
2. Black Sea may hold back world wheat supplies into 2026. Reuters. 2025. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/black-sea-may-hold-back-world-wheat-supplies-into-2026-2025-04-23/> (дата звернення: 22.03.2026).
3. Dire Russian crop health, Ukraine export risks threaten Black Sea wheat — Braun. Reuters. 2026. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/dire-russian-crop-health-ukraine-export-risks-threaten-black-sea-wheat-braun-2024-12-06/> (дата звернення: 22.03.2026).
4. International Grains Council (IGC). GMR Summary. 2026. URL: https://www.igc.int/en/gmr_summary.aspx (дата звернення: 23.03.2026).
5. Food Outlook Archive. Food and Agriculture Organization (FAO). 2026. URL: <https://www.fao.org/markets-and-trade/publications/>

food-outlook-archive/en (дата звернення: 23.03.2026).

6. Agricultural Outlook 2025—2034. OECD, FAO. 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_3eb15914/full-report/agricultural-and-food-markets-trends-and-prospects_d3812d71.html (дата звернення: 23.03.2026).

7. EU raises import quotas for Ukrainian wheat and sugar — EU official says. Reuters. 2026. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/eu-raises-import-quotas-ukrainian-wheat-sugar-eu-official-says-2025-07-04/> (дата звернення: 24.03.2026).

8. World Agricultural Supply and Demand Estimates (WASDE); Wheat Classes and Grades. United States Department of Agriculture (USDA). Washington, D.C.: USDA. 2026. URL: <https://www.usda.gov/oce/commodity/wasde/wasde-1125.pdf> (дата звернення: 24.03.2026).

9. EU Cereals Market Reports. European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development (DG AGRI). Brussels: EC. 2026. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/data-and-analysis/markets/overviews/market-observatories/crops/cereals-statistics_en (дата звернення: 25.03.2026).

10. Wheat Trading Standards and Contract Specifications. Chicago Board of Trade (CBOT); Euronext. 2026. URL: <https://www.cmegroup.com/markets/agriculture/grains/chicago-wheat-uronext-wheat-spread.html> (дата звернення: 25.03.2026).

11. International Trade Centre (ITC). TradeMap — Wheat (HS 1001). 2026. URL: <https://www.trademap.org/> (дата звернення: 30.03.2026).

12. Wheat Market Report. Research and Markets. 2026. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/wheat> (дата звернення: 30.03.2026).

13. Global Wheat Outlook: Marginal Production Growth, Lower Stocks and Rebounding Trade. Miller Magazine. 2026. URL: <https://millermagazine.com/blog/global-wheat-outlook-marginal-production-growth-lower-stocks-and-rebounding-trade-6275> (дата звернення: 30.03.2026).

References:

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2026), "Cereal Supply and Demand Brief", FAOSTAT Database, available at: <https://www.fao.org/faostat/en/> (Accessed 22.03.2026).

2. Reuters (2025), "Black Sea may hold back world wheat supplies into 2026", available at: <https://www.reuters.com/markets/commodities/black-sea-may-hold-back-world-wheat-supplies-into-2026-2025-04-23/> (Accessed 22.03.2026).

3. Reuters (2026), "Dire Russian crop health, Ukraine export risks threaten Black Sea wheat — Braun", available at: <https://www.reuters.com/markets/commodities/dire-russian-crop-health-ukraine-export-risks-threaten-black-sea-wheat-braun-2024-12-06/> (Accessed 22.03.2026).

4. International Grains Council (IGC) (2026), "GMR Summary", available at: https://www.igc-int/en/gmr_summary.aspx (Accessed 23.03.2026).

5. Food and Agriculture Organization (FAO) (2026), "Food Outlook Archive", available at: <https://www.fao.org/markets-and-trade/publications/food-outlook-archive/en> (Accessed 23.03.2026).

6. OECD, FAO (2026), "Agricultural Outlook 2025-2034", available at: https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_3eb15914/full-report/agricultural-and-food-markets-trends-and-prospects_d3812d71.html (Accessed 23.03.2026).

7. Reuters (2026), "EU raises import quotas for Ukrainian wheat and sugar — EU official says", available at: <https://www.reuters.com/markets/commodities/eu-raises-import-quotas-ukrainian-wheat-sugar-eu-official-says-2025-07-04/> (Accessed 24.03.2026).

8. United States Department of Agriculture (USDA) (2026), "World Agricultural Supply and Demand Estimates (WASDE); Wheat Classes and Grades", available at: <https://www.usda.gov/oce/commodity/wasde/wasde1125.pdf> (Accessed 24.03.2026).

9. European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development (DG AGRI) (2026), "EU Cereals Market Reports", available at: https://agriculture.ec.europa.eu/data-and-analysis/markets/overviews/market-observatories/crops/cereals-statistics_en (Accessed 25.03.2026).

10. Chicago Board of Trade (CBOT); Euronext (2026), "Wheat Trading Standards and Contract Specifications", available at: <https://www.cme-group.com/markets/agriculture/grains/chicago-wheat-uronext-wheat-spread.html> (Accessed 25.03.2026).

11. TradeMap — Wheat (HS 1001) (2026), "International Trade Centre (ITC)", available at: <https://www.trademap.org/> (Accessed 30.03.2026).

12. Research and Markets (2026), "Wheat Market Report", available at: <https://www.researchandmarkets.com/report/wheat> (Accessed 30.03.2026).

13. Miller Magazine (2026), "Global Wheat Outlook: Marginal Production Growth, Lower Stocks and Rebounding Trade", available at: <https://millermagazine.com/blog/global-wheat-outlook-marginal-production-growth-lower-stocks-and-rebounding-trade-6275> (Accessed 30.03.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

Процеженовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



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 657.6:004:336.76

О. А. Юрченко,к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8447-6510>**Л. А. Сахно,**к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0339-3404>**Л. С. Новіченко,**к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Національна академія статистики, обліку та аудиту
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3475-361X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.185

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ОПЕРАЦІЙ ІЗ ФІНАНСОВИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ СТРАХУВАННЯ ЦІНОВИХ РИЗИКІВ

O. Yurchenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of International Economics, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

L. Sakhno,

Ph.D. in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of Finance, Accounting and Taxation Department,

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia, Ukraine

L. Novichenko,

PhD in Economics, Associate Professor

Associate Professor of Department of Accounting, Auditing and Taxation,

National Academy of Statistics, Accounting and Audit

DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE ORGANIZATION OF INTERNAL CONTROL OF OPERATIONS WITH FINANCIAL INSTRUMENTS FOR PRICE RISK HEDGING

У статті досліджено особливості організації внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами щодо страхування ціннових ризиків на міжнародному ринку. Внутрішній контроль розглядається як безперервний бізнес-процес, спрямований на забезпечення законності, економічної доцільності, збереження активів та досягнення стратегічних цілей управління ризиками. Розкрито ключові етапи контролю, зокрема: попередній аналіз доцільності застосування фінансових інструментів, поточний моніторинг ринкової вартості контрактів, дотримання лімітів ризику та маржинальних вимог, а також оцінка результативності хеджування. Запропоновано використання інтегрованої концепції COSO як методологічної основи побудови системи контролю, що передбачає взаємозв'язок між контрольним середовищем, оцінкою ризиків, контрольними процедурами, інформацією та комунікацією, а також моніторингом. Показано переваги ризик-орієнтованого підходу, який концентрує увагу на критичних операціях, таких як визначення справедливої вартості деривативів, оцінка кредитоспроможності контрагентів і контроль валютної позиції. Охарактеризовано форми організації контролю (самоконтроль, інституційний та функціональний) та обґрунтовано їх синтез для підвищення ефективності. Значну увагу приділено інформаційному забезпеченню контролю, що включає внутрішні регламенти, первинні та узагальнюючі облікові документи, аналітичні звіти, біржові дані та системні журнали ERP. Запровадження запропонованої системи дозволяє забезпечити своєчасне виявлення відхилень, мінімізацію фінансових втрат, інтеграцію контролю з управлінням ризиками та підвищення достовірності фінансової звітності.

The article examines the organizational features of internal control over operations with financial instruments used for price risk hedging in international markets. Internal control is considered as a continuous and integrated business process aimed at ensuring legality, economic feasibility, safeguarding of assets, and achieving strategic risk management objectives. Particular attention is paid to the transformation of internal control under conditions of digitalization and the increasing complexity of financial instruments.

The key stages of the control process are identified and substantiated, including the preliminary assessment of the feasibility of using financial instruments, ongoing monitoring of the market value of contracts, compliance with risk limits and margin requirements, and evaluation of hedging effectiveness. The study emphasizes the importance of timely identification of deviations and rapid response to changes in market conditions.

The application of the integrated Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) framework is proposed as a methodological basis for building an effective internal control system. This approach ensures the interconnection between the control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring. The advantages of a risk-oriented approach are demonstrated, focusing on critical operations such as fair value measurement of derivatives, assessment of counterparties' creditworthiness, and control of foreign exchange exposure.

The forms of internal control organization (self-control, institutional control, and functional control) are characterized, and their integration is justified as a means of enhancing control effectiveness. Special emphasis is placed on the information support of internal control, which includes internal regulations, primary and consolidated accounting documents, analytical reports, exchange data, and ERP system logs. The role of digital technologies, including ERP systems, data analytics tools, and automated monitoring systems, is highlighted as a key factor in improving the efficiency, transparency, and reliability of control procedures.

The implementation of the proposed internal control system contributes to the timely detection of irregularities, minimization of financial losses, strengthening of risk management processes, and enhancement of the reliability and transparency of financial reporting. The results of the study can be applied in the development of modern internal control systems at enterprises operating in global financial markets under conditions of digital transformation.

Ключові слова: внутрішній контроль; фінансові інструменти; хеджування; цінові ризики; деривативи; міжнародний ринок; ризик-орієнтований підхід; ERP-системи; концепція COSO, цифровізація.

Key words: internal control; financial instruments; hedging; price risks; derivatives; international market; risk-oriented approach; ERP systems; COSO framework; digitalization.

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

В умовах глобалізації та високої волатильності міжнародних товарних і фінансових ринків особливого значення набуває ефективна система внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами страхування цінових ризиків. Для вітчизняних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, використання деривативів, форвардних, ф'ючерсних, опціонних та своп-контрактів є важливим механізмом мінімізації ризиків зміни цін, валютних курсів і процентних ставок. Водночас недостатня координація державного контролю, дублювання функцій наглядових органів та відсутність системного підходу до самоконтролю на рівні підприємств знижують ефективність управління такими ризиками.

Система внутрішнього контролю вітчизняних підприємств тривалий час формувалася під впливом командно-адміністративної моделі управління, що зумовило її формалізований характер. За сучасних умов, коли власники дедалі частіше делегують управлінські функції найманим менеджерам, а підприємства активно інтегруються у міжнародні ринки, контроль має трансформуватися із пасивного інструменту перевірки у

дієвий механізм превентивного управління ризиками. Особливо це стосується операцій із фінансовими інструментами хеджування, де навіть незначні помилки в оцінці ринкової ситуації, виборі контрагента чи документальному оформленні можуть спричинити значні фінансові втрати. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю інтеграції ризик-орієнтованого підходу та цифрових технологій у процеси внутрішнього контролю фінансових операцій, що дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, ефективність хеджування та прозорість управлінської інформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження з питань обліку та внутрішнього контролю фінансових інструментів засвідчують активний розвиток як теоретичних, так і практичних аспектів організації контролю на підприємствах. Професорка Н. Виговська [1] формує фундаментальні теоретико-методологічні підходи до господарського контролю в Україні, висвітлюючи питання організаційної структури та процедур контролю. Професор М. Корінко [2] систематизує методи впровадження внутрішнього контролю на підприємствах, пропонуючи практичні алгоритми контролю господарської діяльності.

Дослідження В. Здреник [3] та В. Ксендзук [7] зосереджені на обліку та контролі операцій із похідними фінансовими інструментами, зокрема на хеджуванні валютних ризиків. А. Шуліко [18] аналізує хеджування за допомогою товарних деривативів, тоді як К. Назарова та О. Задніпровський [10] досліджують аудит оцінки фінансових інструментів, підкреслюючи важливість точності та прозорості облікової інформації.

Практичні аспекти внутрішнього контролю та аудиту інтеграції в систему управління підприємством висвітлюють Т. Каменська та О. Редько [4]. Питання застосування цифрових технологій у внутрішньому контролі розглядають Н. Кінзерська [5], П. Куцик, Р. Воронко, К. Редченко, Т. Герасименко [8], С. П'янов та Д. Коробцова [12], а також Н. Цегельник і Д. Бедер [16]. Проте більшість робіт концентрується на загальних цифрових рішеннях і не охоплює системного дослідження використання цифрових інструментів для контролю операцій із фінансовими інструментами страхування цінних ризиків.

Організаційні аспекти внутрішнього контролю в різних секторах економіки аналізують О. Назаренко та О. Волошина [9], В. Пантелеєв [13], Ю. Погорелов, Ю. Миронов, В. Мазурьонук [14] та М. Танасієв і І. Никифорак [15], акцентуючи на значенні оцінки ризиків і системності контролю, однак цифрові технології при цьому розглядаються фрагментарно.

Перший комплексний підхід до організації обліку та оподаткування операцій із фінансовими інструментами страхування цінних ризиків на міжнародних ринках представлено в роботах О. Юрченка, Н. Приймак та Н. Нечипорук [19], водночас вони підкреслюють відсутність системного дослідження інтеграції цифрових технологій для внутрішнього контролю таких операцій.

Отже, сучасна наукова література [1–19] демонструє значні досягнення у сфері організації та методики внутрішнього контролю, проте існує чітко окреслена прогалина щодо застосування цифрових технологій у контролі операцій із фінансовими інструментами страхування цінних ризиків, що визначає напрямки подальших наукових досліджень у цій галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розробка науково-методичних засад організації системи внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами страхування цінних ризиків із

застосуванням цифрових технологій. Задля досягнення поставленої мети визначено такі завдання, зокрема: проаналізувати сучасні теоретичні підходи до організації внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами страхування цінних ризиків та застосування концепції COSO; систематизувати суб'єкти, об'єкти та форми внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами; дослідити роль цифрових технологій та ERP-систем у підвищенні достовірності, своєчасності та ефективності контролю фінансових операцій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Внутрішній контроль операцій страхування цінних ризиків доцільно розглядати як безперервний бізнес-процес, спрямований на забезпечення достовірності інформації, збереження активів, законності угод та досягнення стратегічних цілей управління ризиками. Його ключове завдання полягає у своєчасному виявленні відхилень між запланованими та фактичними результатами хеджування, контролі відповідності обраних фінансових інструментів політиці ризик-менеджменту підприємства, а також у попередженні спекулятивних операцій, що не пов'язані з реальним страхуванням ризиків.

Особливої уваги потребує контроль за етапами укладання та супроводу контрактів із похідними фінансовими інструментами. На стадії попереднього контролю необхідно оцінювати доцільність застосування конкретного інструменту, його відповідність характеру цінного ризику, прогнозній динаміці міжнародного ринку та фінансовим можливостям підприємства. Поточний контроль має забезпечувати щоденний моніторинг ринкової вартості контрактів, дотримання лімітів ризику, виконання маржинальних вимог, своєчасність розрахунків і правильність бухгалтерського відображення. Наступний контроль орієнтований на оцінку результативності хеджування, визначення економічного ефекту та виявлення недоліків у процедурах управління ризиками.

Методологічною основою побудови такої системи доцільно вважати інтегровану концепцію внутрішнього контролю COSO, яка передбачає п'ять взаємопов'язаних компонентів: контрольне середовище, оцінку ризиків, контрольні процедури, інформацію та комунікацію, моніторинг. У контексті фінансових інструментів страхування цінних ризиків модель COSO дозволяє інтегрувати функції внутрішнього контролю з

системою ризик-менеджменту підприємства. Це сприяє не лише своєчасному виявленню загроз, пов'язаних зі зміною біржових цін, валютних курсів чи відсоткових ставок, а й підвищує якість управлінських рішень щодо вибору оптимальної стратегії хеджування.

Водночас застосування моделі COSO до контролю міжнародних фінансових інструментів потребує адаптації до специфіки підприємства. Надмірна формалізація процедур або велика кількість контрольних перевірок може знижувати оперативність прийняття рішень на динамічному міжнародному ринку. Саме тому доцільним є ризик-орієнтований підхід, за якого основна увага зосереджується на найбільш критичних операціях: визначенні справедливої вартості деривативів, оцінці кредитоспроможності контрагентів, контролі валютної позиції та відповідності інструментів вимогам міжнародних стандартів фінансової звітності.

Заслугує на увагу визначення поняття "внутрішній контроль", запропоноване професором М. Корінко, відповідно до якого внутрішній контроль є системою заходів, визначених менеджментом підприємства та інтегрованих у його діяльність з метою найбільш ефективного виконання працівниками посадових обов'язків щодо забезпечення й здійснення господарських операцій [2, с. 53]. У контексті операцій із фінансовими інструментами страхування цінних ризиків на міжнародному ринку таке трактування набуває особливої актуаль-

ності, оскільки внутрішній контроль забезпечує не лише законність укладання та виконання контрактів, а й їх економічну доцільність, відповідність стратегії хеджування та рівню прийнятного ризику підприємства.

Метою системи внутрішнього контролю операцій фінансових інструментів страхування цінних ризиків є перевірка дотримання вимог міжнародного та національного законодавства, внутрішніх регламентів і політик ризик-менеджменту в процесі укладання та супроводу деривативних контрактів, забезпечення збереження фінансових ресурсів підприємства, мінімізація втрат від несприятливих ринкових коливань, а також формування передумов для досягнення цільових параметрів фінансової стійкості та прибутковості.

Вважаємо, що метою внутрішнього контролю таких операцій є забезпечення досягнення запланованого економічного ефекту від хеджування цінних ризиків в умовах невизначеності міжнародного ринку, дотримання вимог законодавства та біржових правил, своєчасне виявлення відхилень від обраної стратегії страхування ризиків, а також запобігання необґрунтованим витратам, пов'язаним із неефективним використанням похідних фінансових інструментів.

Зміст внутрішнього контролю операцій фінансових інструментів страхування цінних ризиків та його компоненти доцільно розглядати на основі концепції COSO, що представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Система внутрішнього контролю операцій фінансових інструментів страхування цінних ризиків на міжнародному ринку

№ з/п	Елементи системи	Характеристика з акцентом на контроль операцій фінансових інструментів
1	2	3
1.	Трактування поняття	Внутрішній контроль операцій фінансових інструментів страхування цінних ризиків в умовах невизначеності міжнародного ринку є комплексом заходів, розроблених і реалізованих управлінським персоналом для забезпечення законності, економічної доцільності, своєчасності та результативності операцій хеджування в умовах впливу ринкових, валютних, процентних і цінних ризиків.
2.	Суб'єкти внутрішнього контролю	Фінансовий департамент, служба ризик-менеджменту, бухгалтерія, підрозділи казначейства, внутрішній аудит, комплаєнс-функція, інвестиційний комітет, наглядова рада, відповідальні менеджери за операції з деривативами.
3.	Об'єкти внутрішнього контролю	Операції з форвардами, ф'ючерсами, опціонами, свопами та іншими похідними фінансовими інструментами; процедури хеджування; оцінка справедливої вартості; маржинальні вимоги; ліміти ризику; розрахунки з контрагентами; фінансові результати від хеджування.
4.	Середовище внутрішнього контролю	Сукупність організаційних, нормативних та інформаційних умов, що забезпечують ефективний контроль операцій із фінансовими інструментами: політика хеджування, розподіл повноважень, затвердження лімітів, внутрішні регламенти, методики оцінки ризиків, стандарти фінансової звітності та вимоги біржової торгівлі.
5.	Процедури внутрішнього контролю	Попередній контроль доцільності укладання контрактів; перевірка відповідності інструменту цілям страхування ризику; санкціонування операцій; контроль дотримання лімітів; щоденний моніторинг ринкової вартості; перевірка розрахунків, маржі, виконання зобов'язань; аналіз результативності хеджування.
6.	Інформація і комунікації	Система збору, документування, аналітичної обробки та передачі інформації щодо ринкових котировань, біржових індикаторів, справедливої вартості деривативів, рівня відкритої позиції, фінансових результатів і ризиків між підрозділами фінансів, ризик-менеджменту, бухгалтерії та керівництва.
7.	Моніторинг	Безперервне оцінювання якості та ефективності контрольних процедур щодо операцій хеджування, аналіз досягнення цільового ефекту страхування цінних ризиків, виявлення відхилень, коригування стратегій хеджування та вдосконалення контрольного середовища.

Джерело: адаптовано та систематизовано автором на основі концепції COSO.

Використання цієї концепції відрізняється від традиційної практики контролю тим, що базується на тісному взаємозв'язку "ризик — контроль". За такого підходу система внутрішнього контролю орієнтується на ідентифікацію та оцінку ризиків зміни ринкових цін, валютних курсів, процентних ставок, визначення причин і можливих наслідків їх виникнення, а також формування інформаційної бази для оперативного прийняття управлінських рішень.

Особливе значення має забезпечення своєчасного інформаційного обміну між фінансовими, аналітичними, ризик-менеджмент та обліковими підрозділами підприємства, що дозволяє швидко реагувати на зміни кон'юнктури міжнародного ринку. Контрольні процедури повинні бути спрямовані на перевірку правомірності укладання деривативних контрактів, відповідності їх параметрів цілям хеджування, контролю лімітів ризику, маржинальних вимог, оцінки справедливої вартості інструментів та достовірності їх відображення у фінансовій звітності.

Запровадження системи внутрішнього контролю операцій фінансових інструментів страхування цінових ризиків за концепцією COSO дозволяє змістити акцент із формальної перевірки правильності оформлення контрактів на оперативне виявлення відхилень у результатах хеджування, своєчасну оцінку ефективності обраної стратегії та формування повної інформаційної бази для подальшого управління ринковими ризиками. Це забезпечує інтеграцію контрольних процедур із механізмами реагування на ризики та підвищує ефективність управління фінансовою безпекою підприємства на міжнародному ринку.

Представлена система внутрішнього контролю дозволяє поєднати ризик-орієнтований підхід COSO з практикою контролю операцій фінансових інструментів страхування цінових ризиків, що забезпечує: законність деривативних операцій; контроль економічної доцільності хеджування; своєчасне виявлення відхилень; мінімізацію втрат від коливань міжнародного ринку; підвищення достовірності фінансової звітності.

Результативність системи внутрішнього контролю операцій фінансових інструментів хеджування цінових ризиків на міжнародному ринку безпосередньо залежить від рівня її організації, чіткості розподілу контрольних повноважень, ефективності моніторингу деривативних контрактів та здатності системи за-

безпечувати превентивне управління ринковими ризиками.

Правильно організована система внутрішнього контролю операцій фінансових інструментів страхування цінових ризиків в умовах зростання волатильності міжнародного ринку включає:

- чітке визначення цільового спрямування внутрішнього контролю, орієнтованого на забезпечення ефективності операцій хеджування, мінімізацію втрат від коливань ринкових цін, валютних курсів і процентних ставок, а також дотримання внутрішньої політики ризик-менеджменту в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища;

- ідентифікацію суб'єктів і об'єктів внутрішнього контролю, до яких належать підрозділи казначейства, ризик-менеджменту, бухгалтерського обліку, внутрішнього аудиту, а також операції з форвардами, ф'ючерсами, опціонами, свопами та іншими похідними фінансовими інструментами;

- інформаційне, організаційне та методичне забезпечення контролю, що охоплює регламенти укладання деривативних контрактів, методики оцінки справедливої вартості, процедури моніторингу маржинальних вимог, контроль лімітів ризику та інформаційний обмін між фінансовими, аналітичними й обліковими підрозділами;

- організаційні положення узагальнення результатів контролю та оцінки ефективності системи, спрямовані на аналіз результативності стратегій хеджування, виявлення причин відхилень фактичного ефекту від запланованого, оцінку досягнення цільового рівня захисту від цінових ризиків і розробку коригувальних управлінських рішень.

Схематично модель організації внутрішнього контролю операцій фінансових інструментів страхування цінових ризиків в умовах зростання ринкових ризиків доцільно подати на рис. 1.

Запропонований підхід до організації системи внутрішнього контролю операцій з фінансовими інструментами щодо страхування цінових ризиків за концепцією COSO на підприємстві створює умови для застосування різних форм контролю з урахуванням специфіки діяльності фінансових операцій, включаючи систему раціонального розподілу контрольних функцій між структурними підрозділами та службою внутрішнього аудиту.



Рис. 1. Організація внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами щодо страхування цінкових ризиків

Джерело: розроблено автором.

У контексті дослідження організаційного забезпечення внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами доцільно систематизувати основні форми його реалізації на

підприємстві. Узагальнення таких форм дозволяє визначити особливості розподілу контрольних функцій, рівень відповідальності суб'єктів контролю та специфіку їх практично-

Таблиця 2. Форми організації системи внутрішнього контролю щодо операцій із фінансовими інструментами на підприємстві

№ з/п	Форма організації системи внутрішнього контролю	Коротка характеристика
1.	Самоконтроль	полягає у здійсненні кожним працівником контролю за власними діями та виконанням посадових обов'язків під час операцій з фінансовими інструментами.
2.	Інституційний контроль	формується шляхом створення відокремленого підрозділу, який здійснює функції внутрішнього контролю в цілому на підприємстві (служба внутрішнього контролю, служба внутрішнього аудиту, відділ контролю фінансових ризиків тощо).
3.	Функціональний контроль	здійснюється безпосередньо керівниками відповідних структурних підрозділів та працівниками, до обов'язків яких входить здійснення контрольних функцій під час проведення операцій із страхування цінних ризиків.

Джерело: розроблено автором на основі [2].

го застосування в умовах управління фінансовими ризиками (табл. 2).

На підприємствах організація внутрішнього контролю фінансових операцій залежить від організаційно-правової форми суб'єкта господарювання, видів та масштабів операцій, розгалуженості організаційної структури та наявності відокремлених підрозділів, забезпеченості достатнім обсягом необхідних економічних ресурсів, а також від ставлення управлінського персоналу до контролю ризикових операцій. Цілове спрямування внутрішнього контролю, визначення методів та цілей його здійснення належить до обов'язків управлінського персоналу (власника, керівника підприємства).

Управлінський персонал обирає форму організації системи внутрішнього контролю (самоконтроль, інституційний, функціональний). Забезпечення ефективного здійснення внутрішнього контролю фінансових операцій можливе лише при синтезі зазначених трьох форм контролю. Це пояснюється тим, що операції із фінансовими інструментами здійснюються на рівні різних підрозділів підприємства, при цьому задіяні різні працівники, між якими слід налагодити інформаційні потоки, координовані за інформаційними запитами та потребами користувачів.

На етапі організації внутрішнього контролю необхідно здійснити детальний розподіл контрольних функцій та повноважень між суб'єктами організації внутрішнього контролю (власник, керівник, уповноважена особа) та суб'єктами здійснення внутрішнього контролю (працівники підрозділів внутрішнього контролю, працівники, задіяні у проведенні фінансових операцій).

Об'єктами внутрішнього контролю в умовах зростання ризиків є:

— бізнес-процеси, що здійснюються у процесі операцій з фінансовими інструментами (проведення аналізу ринку, укладання страхових контрактів щодо цінних ризиків, оцінка ризиковості фінансової операції);

— елементи облікової політики та фінансові операції, записи у первинних та узагальнюючих бухгалтерських документах, що надають інформацію про особливості проведення даних операцій;

— ризики фінансових операцій та наслідки їх настання як об'єкт бухгалтерського обліку, розкриття інформації про них у примітках до фінансової звітності підприємства;

— виявлені порушення та відхилення у здійсненні фінансових операцій.

Ефективна організація системи внутрішнього контролю базується на формуванні належного інформаційного забезпечення. Так, інформаційне забезпечення внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами в умовах зростання ризиків втілюється у сукупності документів, що містять інформацію про об'єкт контролю. Перелік інформаційного забезпечення представлено в табл. 3.

Вважаємо, що інформаційне забезпечення внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами дозволяє забезпечити повноту та достовірність обліку фінансових операцій; виявляти та мінімізувати ризики, пов'язані з цінними коливаннями та укладанням страхових контрактів; скоординувати роботу між структурними підрозділами та службами внутрішнього контролю; підвищити ефективність контролю.

Таблиця 3. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами щодо страхування цінкових ризиків

Вид інформаційного забезпечення	Зміст та призначення	Відповідальний підрозділ
1	2	3
Контракти страхування цінкових ризиків	Умови страхування, об'єкт та терміни дії договору, сума покриття, умови виплат	Юридичний відділ
Аналітичні звіти ринку	Дані про ринкові ціни, тенденції, прогнозування ризиків	Відділ фінансового планування
Первинні бухгалтерські документи	Платіжні доручення, акти, інвойси, підтвердження укладання договорів	Бухгалтерія
Узагальнюючі бухгалтерські документи	Облікові реєстри, оборотно-сальдові відомості	Бухгалтерія
Фінансова звітність (примітки до річної фінансової звітності)	Розкриття інформації про ризики, вплив операцій на фінансовий стан підприємства	Бухгалтерія
Звітність про ризики фінансових операцій	Ідентифікація ризиків, оцінка впливу на фінансовий результат, рекомендації щодо мінімізації	Відділ внутрішнього контролю
Внутрішні регламенти та посадові інструкції	Регламент проведення контролю, розподіл повноважень, черговість контрольних процедур	Відділ внутрішнього контролю
Звіти внутрішньої та зовнішньої перевірки	Виявлені порушення, рекомендації щодо усунення, контроль виконання	Служба внутрішнього аудиту; незалежні аудитори; контролюючі органи
План операцій з фінансовими інструментами	Графік укладання контрактів, строки проведення операцій, очікувані результати	Відділ фінансового планування

Джерело: розроблено автором.

лю та управління фінансовими ризиками на підприємстві.

Задля підвищення ефективності внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами щодо страхування цінкових ризиків до складу інформаційного забезпечення доцільно включити документи з зовнішніх джерел, такі як біржові дані, аналітичні звіти брокерів та звіти регуляторів ринку, що дозволяють здійснювати своєчасний аналіз ринкових тенденцій та оцінку ризиковості операцій. Не менш важливими є системні журнали ERP або фінансового програмного забезпечення, які забезпечують автоматичний контроль транзакцій та дотримання внутрішніх регламентів підприємства, фіксують зміни у фінансових записах та допомагають запобігати порушенням.

До інформаційного забезпечення доцільно включати протоколи нарад та рішення керівництва щодо фінансових інструментів, що слугують підтвердженням управлінських рішень і дозволяють відстежувати їх виконання у контексті здійснення контролю. Стратегічні плани хеджування цінкових ризиків, які містять моделі оцінки ризиків та сценарії дій, дозволяють планувати та прогнозувати наслідки потенційних коливань цін на ринку та розробляти ефективні заходи щодо їх мінімізації. Нарешті, важливою складовою є інформація про контрагентів та їх рейтинги, яка містить дані про фінансовий стан

партнерів, їхню кредитоспроможність і історію виконання зобов'язань, що сприяє зменшенню ризиків неплатоспроможності та підвищує надійність проведення операцій.

Отже, інтеграція вище перелічених джерел інформації у систему внутрішнього контролю дозволяє забезпечити комплексне управління фінансовими ризиками, підвищити прозорість операцій та ефективність прийняття управлінських рішень.

Інтеграція цифрових технологій та ERP-систем у процес внутрішнього контролю дозволяє істотно підвищити його ефективність. ERP-системи забезпечують централізований збір даних про всі операції з похідними фінансовими інструментами (форвардами, ф'ючерсами, опціонами, свопами) у режимі реального часу. Це дозволяє контролюючим підрозділам автоматично відстежувати ринкову вартість контрактів, перевіряти дотримання маржинальних вимог, лімітів ризику та строків розрахунків з контрагентами. Для практичного впровадження внутрішнього контролю доцільно застосовувати комплексний набір програмних продуктів, які поєднують функції ERP, управління ризиками, аналітики та документообігу. Такий підхід дозволяє здійснювати контроль на всіх етапах операцій з фінансовими інструментами, включаючи оцінку ефективності страхових і хеджувальних стратегій, а також забезпечує

Таблиця 4. Програмні продукти для внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами страхування цінних ризиків

Назва програмного забезпечення	Призначення	Основні функції та переваги
1	2	3
SAP S / 4HANA Finance	ERP-система	Інтеграція бухгалтерії, фінансів та управління ризиками; моніторинг валютних і товарних позицій
Oracle NetSuite	ERP-система	Управління фінансовими операціями, контроль контрактів на похідні інструменти, аналітика
Kyriba Risk Management	Система управління ризиками	Контроль валютних, процентних ризиків; аналіз ефективності хеджування
Power BI	BI / аналітика	Візуалізація відкритих позицій, порівняння планових і фактичних результатів хеджування
Microsoft Dynamics 365 Finance	ERP-система	Інтеграція даних про відкриті позиції, ліміти ризику, моніторинг операцій

Джерело: складено автором на основі офіційних сайтів розробників програмного забезпечення та аналітичних матеріалів у сфері ERP- і BI-систем.

автоматичний моніторинг дотримання внутрішніх регламентів підприємства (табл. 4).

Перераховані програмні продукти дозволяють забезпечити комплексний підхід до внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами страхування цінних ризиків. ERP-системи, такі як SAP S/4HANA Finance, Oracle NetSuite та Microsoft Dynamics 365 Finance, інтегрують фінансові потоки підприємства, автоматизують облік і контроль дотримання внутрішніх регламентів, що підвищує достовірність і своєчасність фінансової інформації. Системи управління ризиками, зокрема Kyriba Risk Management спеціалізується на контролі відкритих позицій і оцінці ефективності хеджувальних стратегій, дозволяючи підприємству своєчасно реагувати на коливання ринкових цін. Аналітичні інструменти (Power BI) забезпечують візуалізацію даних та оперативний аналіз результатів. Поєднання цих інструментів формує цифрову екосистему внутрішнього контролю, яка підвищує ефективність управління фінансовими ризиками, забезпечує своєчасність прийняття рішень та мінімізує ймовірність помилок або шахрайських дій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ефективна система внутрішнього контролю операцій із фінансовими інструментами страхування цінних ризиків є ключовою для зменшення фінансових втрат і забезпечення стабільності підприємства. Використання ризик-орієнтованого підходу та цифрових технологій, зокрема ERP-систем і аналітичних платформ, підвищує оперативність і достовірність інформації, інтегрує інформаційні потоки між підрозділами та дозволяє своєчасно реагувати на ринкові зміни. Задля підвищення ефективності контролю рекомендується впроваджувати автоматизовані системи з модулем фінансів і ризик-

менеджменту, оновлювати внутрішні регламенти з урахуванням цифрових технологій, а також навчати персонал роботі з новими інструментами та аналітичними платформами. Регулярний моніторинг результатів і адаптація процедур до ринкової кон'юнктури дозволить здійснювати превентивне управління фінансовими ризиками.

Література:

1. Виговська Н. Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2008. 532 с.
2. Внутрішній контроль господарської діяльності підприємства: навч. посібник / за ред. М. Д. Корінка. Фастів: Поліграфіст, 2006. 440 с.
3. Здреник В. С. Бухгалтерський облік і контроль операцій з похідними фінансовими інструментами: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09 — бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2010. 20 с. URL: <https://library.ztu.edu.ua/e-copies/autoref/Zdrenyk.pdf> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Каменська Т. О., Редько О. Ю. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посібник. Київ: ДП "Інформ.-аналіт. агентство", 2015. 375 с. URL: <https://gildia.kyiv.ua/wp-content/uploads/2018/01/Vnutr-kontrol-1-100.pdf> (дата звернення: 22.03.2026).
5. Кінзерська Н. В. Роль цифрових технологій у вдосконаленні обліку та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємств торгівлі. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-56>. (дата звернення: 22.03.2026).
6. Климович Д. Внутрішній аудит фінансових інструментів — основа системи контролю підприємства. Сталий розвиток економіки. 2025 Випуск 1 (52), 335—339. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-46> (дата звернення: 22.03.2026).

7. Ксендзук В. В. Бухгалтерський облік та аналіз операцій хеджування валютних ризиків: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)". Житомир, 2015. 21 с. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/1112> (дата звернення: 22.03.2026).

8. Куцик П., Воронко Р., Редченко К., Герасименко Т. Розвиток внутрішнього контролю в торгівлі: від класики до цифрових рішень. Підприємництво і торгівля. 2025. Випуск 45, с. 37–46. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-05> (дата звернення: 22.03.2026).

9. Назаренко О. В., Волошина О. І. Організація системи внутрішнього контролю підприємства в умовах сільськогосподарського виробництва. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. Вип. 20, Ч. II. С. 201–206. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/e093c058-763a-4ddb-b590-100bee7c-052d/content> (дата звернення: 22.03.2026).

10. Назарова К., Задніпровський О. Аудит оцінки фінансових інструментів. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. Випуск 4. С. 85–97.

11. Наумова Т., Кирильєва Л. Удосконалення системи інформаційного забезпечення внутрішнього контролю на підприємствах е-бізнесу. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2021. № 31. с. 4–11. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/502> (дата звернення: 22.03.2026).

12. П'янов С. В., Коробцова, Д. В. Система внутрішнього контролю професійних учасників ринків капіталу в умовах цифрової трансформації. Актуальні питання економічних наук. 2025. Випуск 15. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17063120> (дата звернення: 22.03.2026).

13. Пантелеєв В. П. Засади організації внутрішнього контролю підприємств. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2017. № 1–2. С. 15–22. URL: <https://nasojournal.com.ua/index.php/journal/article/view/28/2> (дата звернення: 22.03.2026).

14. Погорелов Ю. С., Миронова Ю. Ю., Мазурьонюк В. В. Організація внутрішньогосподарського контролю на промислових підприємствах. Економіка і регіон. 2015. № 4. С. 135–139. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/637> (дата звернення: 22.03.2026).

15. Танасієва М. М., Никифорок, І. І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. Економіка, управління та адміністрування. 2021. Випуск 3(97), с. 30–35. URL:

[https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35) (дата звернення: 22.03.2026).

16. Цегельник Н.І., Бедер Д.А. Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості інформаційних ресурсів для управління бізнесом умовах цифровізації. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955203> (дата звернення: 22.03.2026).

17. Шерстюк О. О., Бакурова О. А. Оцінювання системи внутрішнього контролю. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2013. Вип. 10 (4). С. 413–420. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2013_10%284%29__66 (дата звернення: 22.03.2026).

18. Шуліко А. О. Облік та аналіз операцій хеджування товарними деривативами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)". ДВНЗ "Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника". Івано-Франківськ, 2013. 20 с.

19. Юрченко О. А., Приймак Н. В., Нечипорук Н. В. Організація обліку та оподаткування операцій із фінансовими інструментами страхування цінних ризиків на міжнародних ринках. Сталий розвиток економіки. 2026. № 1 (58). С. 741–749. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/56768/1/Yurchenko_SRE_2026_FEU.pdf (дата звернення: 22.03.2026).

References:

1. Vyhovska, N. H. (2008), *Hospodarskyi kontrol v Ukraini: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia* [Economic control in Ukraine: theory, methodology, organization], ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine.

2. Korinko, M. D. (2006), *Vnutrishnii kontrol hospodarskoi diialnosti pidpriemstva* [Internal control of enterprise economic activity], Polihrafist, Fastiv, Ukraine.

3. Zdrenyk, V. S. (2010), "Accounting and control of operations with derivative financial instruments", Abstract of Ph.D. dissertation, Zhytomyr State Technological University, Zhytomyr, Ukraine, available at: <https://library.ztu.edu.ua/e-copies/autoref/Zdrenyk.pdf> (Accessed 22 March 2026).

4. Kamenska, T. O., and Redko, O. Yu. (2015), *Vnutrishnii kontrol i audyt v upravlinni* [Internal control and audit in management], Informatsiino-analitychne ahentstvo, Kyiv, Ukraine, available at: <https://gildia.kyiv.ua/wp-content/uploads/2018/01/Vnutr-kontrol-1-100.pdf> (Accessed 22 March 2026).

5. Kinzerska, N. V. (2024), "The role of digital technologies in improving accounting and control

of foreign economic activity of trade enterprises", *Economy and Society*, vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-56>.

6. Klymovych, D. (2025), "Internal audit of financial instruments as a basis of enterprise control system", *Sustainable Economic Development*, vol. 1 (52), pp. 335—339. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-46>.

7. Ksendzuk, V. V. (2015), "Accounting and analysis of hedging operations of currency risks", Abstract of Ph.D. dissertation, Zhytomyr, Ukraine, available at: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/1112> (Accessed 22 March 2026).

8. Kutsyk, P., Voronko, R., Redchenko, K., and Herasymenko, T. (2025), "Development of internal control in trade: from classical approaches to digital solutions", *Entrepreneurship and Trade*, vol. 45, pp. 37—46. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-05>.

9. Nazarenko, O. V., and Voloshyna, O. I. (2011), "Organization of internal control system of enterprises in agricultural production conditions", *Scientific Papers of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, vol. 20 (2), pp. 201—206, available at: <https://dspace.kntu-kr.ua/server/api/core/bitstreams/e093c058-763a-4ddb-b590-100bee7c052d/content> (Accessed 22 March 2026).

10. Nazarova, K., and Zadniproviskyi, O. (2018), "Audit of valuation of financial instruments", *Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics*, vol. 4, pp. 85—97.

11. Naumova, T., and Kyrylieva, L. (2021), "Improvement of information support system of internal control at e-business enterprises", *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, no. 31, pp. 4—11, available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/502> (Accessed 22 March 2026).

12. Pianov, S. V., and Korobtsova, D. V. (2025), "Internal control system of professional participants in capital markets under digital transformation", *Current Issues of Economic Sciences*, vol. 15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17063120>.

13. Panteleiev, V. P. (2017), "Principles of organization of internal control at enterprises", *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, vol. 1—2, pp. 15—22, available at: <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/28/2> (Accessed 22 March 2026).

14. Pohorelov, Yu. S., Myronova, Yu. Yu., and Mazurionok, V. V. (2015), "Organization of internal economic control at industrial enterprises", *Economy and Region*, vol. 4, pp. 135—139, available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/637> (Accessed 22 March 2026).

15. Tanasieva, M. M., and Nykyforak, I. I. (2021), "Risks as an object of internal control: identification and assessment", *Economics, Management and Administration*, vol. 3 (97), pp. 30—35. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35).

16. Tselhnyk, N. I., and Beder, D. A. (2025), "The role of internal audit in ensuring transparency of information resources for business management in the conditions of digitalization", *Current Issues of Economic Sciences*, vol. 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955203>.

17. Sherstiuk, O. O., and Bakurova, O. A. (2013), "Evaluation of the internal control system", *Economic Sciences. Series: Accounting and Finance*, vol. 10 (4), pp. 413—420, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%284%29_66 (Accessed 22 March 2026).

18. Shuliko, A. O. (2013), "Accounting and analysis of hedging operations with commodity derivatives", Abstract of Ph.D. dissertation, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

19. Yurchenko, O. A., Pryimak, N. V., and Nechyporuk, N. V. (2026), "Organization of accounting and taxation of operations with financial instruments for price risk hedging in international markets", *Sustainable Economic Development*, vol. 1 (58), pp. 741—749, available at: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/56768/1/Yurchenko_SRE_2026_FEU.pdf (Accessed 22 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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 331.108

Н. І. Новальська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри транспортних технологій і систем,

Національний університет "Київський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3253-3254>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.196

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ГАЛУЗЕВІ АСПЕКТИ

N. Novalska,

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

of Transport Technologies and Systems, Kyiv Aviation Institute National University

TRANSFORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: SECTORAL ASPECTS

Стаття присвячена дослідженню питання трансформації менеджменту персоналу, що відбувається під впливом процесів глобальної цифровізації. Обґрунтовано, що цифровізація не є універсальною, тому необхідно враховувати галузевий контекст HR-процесів. Трансформація HR-процесів через галузеву призму вимагає застосування відповідного спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом. Розглянуто питання вимірювання ефективності HR-систем в умовах цифровізації та застосування системи відповідних показників, що базуються на синергії технологічного прогресу та професійного розвитку працівників. Проведено аналіз ключових особливостей управління персоналом та сформовано їх порівняльну характеристику для підприємств сфери агробізнесу, транспорту та логістики, будівництва, IT-сфери. Досліджено галузеві аспекти трансформації HR-систем в умовах цифровізації HR-процесів. Показано приклади побудови та автоматизації HR-процесів на вітчизняних підприємствах у сферах агробізнесу, транспорту і логістики, будівництва та IT. Проаналізовано сучасні підходи до автоматизації управління персоналом на підприємствах різних галузей економіки та визначено ключові напрями впровадження цифрових технологій у HR-діяльність. Визначено специфіку сучасного менеджменту персоналу на підприємствах агробізнесу, транспортної галузі, будівельної галузі та в IT-компаніях. Визначено основні переваги та виклики цифрової трансформації управління персоналом у сучасних умовах, окреслено перспективи розвитку HR-систем у межах загальної діджиталізації бізнес-моделей сучасних підприємств. Здійснено візуалізацію результатів порівняльного аналізу галузевих особливостей цифровізації менеджменту персоналу. Обґрунтовано, що цифрова трансформація менеджменту персоналу є не лише технологічним оновленням, а також виступає стратегічним чинником забезпечення розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

The article explores the transformation of human resource management driven by global digitalization. It argues that digitalisation is not a one-size-fits-all phenomenon, and therefore the sector-specific context of HR processes must be taken into account. The transformation of HR processes through a sector-specific lens requires the use of appropriate specialised software to automate human resources management processes. The article examines the issue of measuring the effectiveness of HR systems in the context of digitalisation and the application of a system of relevant indicators based on the synergy between technological progress and the professional development of employees. An analysis of the key features of human resource management has been conducted, and a comparative analysis of these features has been compiled for enterprises in the agribusiness, transport and logistics, construction, and IT sectors. The study explores the sectoral aspects of HR system transformation in the context of HR process digitalization. It demonstrates examples of designing and automating HR processes at domestic enterprises in agribusiness, transport and logistics, construction, and IT. Contemporary approaches to human resource management automation across various economic sectors are analyzed, and key directions for implementing digital technologies in HR activities are identified. The research defines the specifics of modern personnel management in agribusiness, the transport industry, the construction sector, and IT companies. The main advantages and challenges of digital transformation in human resource management in modern conditions are identified, and the development prospects of HR systems within the general digitalization of modern



business models are outlined. The results of a comparative analysis regarding the sectoral features of personnel management digitalization are visualized. It is substantiated that the digital transformation of personnel management is not merely a technological update but also serves as a strategic factor in ensuring an enterprise's development and competitiveness.

Ключові слова: HR-інжиніринг, HR-системи, HR-процеси, менеджмент персоналу, управління персоналом, цифровізація, цифрові технології.

Key words: HR engineering, HR systems, HR processes, personnel management, human resources management, digitalisation, digital technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює менеджмент персоналу, вимагаючи переходу від традиційних HR-систем до цифрових. Проте нерівномірні темпи цифровізації в різних галузях створюють проблему: брак уніфікованих галузевих підходів до HR-трансформації, що може стримувати конкурентоспроможність підприємств.

У сучасних економічних умовах цифровізація HR-процесів є не просто вибором, а стратегічною необхідністю. Наукова проблема полягає в потребі адаптації універсальних цифрових HR-інструментів до специфічних операційних вимог та організаційних структур підприємств різних галузей економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифрової трансформації менеджменту персоналу в умовах сучасної економіки набуває особливої актуальності у зв'язку зі стрімким розвитком інформаційних технологій та глобалізаційними процесами. Теоретичні основи HR-менеджменту в умовах цифрової економіки широко висвітлюються у наукових працях вітчизняних учених, які досліджують вплив цифрових інструментів на управлінські практики. У цих дослідженнях значна увага приділяється питанням автоматизації кадрових процесів, розвитку цифрових компетенцій персоналу та впровадженню сучасних HR-технологій. Особливо акцентується на зміні ролі HR-служб, які поступово трансформуються зі служб адміністративної підтримки у стратегічних партнерів бізнесу.

Зокрема, в праці [1] узагальнено концептуальні аспекти та тенденції цифровізації HR-бізнес-процесів, а також сформовано концепт цифровізації менеджменту персоналу на основі аналізу тенденцій використання цифрових HR-технологій. У дослідженні приділяється увага впливу цифрових інструментів на підвищення ефективності кадрових процесів, оптимізацію

управлінських рішень та адаптацію організацій до динамічних умов цифрової економіки.

В праці [2] автори наводять результати аналізу основних тенденцій в сфері управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки. Крім того, вони зазначають, що HR-менеджери мають не лише орієнтуватися в сучасних технологіях, а й переосмислювати ключові HR-процеси, впроваджуючи інноваційні підходи до рекрутингу, розвитку талантів, корпоративного навчання та ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників.

Питання дослідження ключових аспектів трансформації HR-менеджменту в умовах технологічного оновлення і прогресу соціально-економічних систем, а також практичний аспект застосування цифрових рішень та можливостей сучасних технологій розглянуто в праці [3].

Командровська В. та співатори в праці [4] пропонують інтегровану модель управління діджиталізацією HR-процесів, побудовану на циклічному підході. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності менеджменту персоналу, адаптивності організації та якості прийняття управлінських рішень.

Водночас, незважаючи на чисельність публікацій, більшість із них мають загальнотеоретичний характер. Питання галузевої специфіки цифровізації HR-процесів, зокрема порівняльний аналіз трансформаційних змін у сферах агробізнесу, будівництва, транспорту та ІТ, залишаються недостатньо вивченими. Потребує глибшого дослідження питання адаптації інструментів HR-інжинірингу до конкретних операційних потреб підприємств різних галузей економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою статті є дослідження галузевих особливостей менеджменту персоналу в умовах цифровізації, визначення ключових напрямів його трансформації задля забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання в сучасному бізнес-середовищі.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний менеджмент персоналу як загальна концепція та філософія ставлення бізнесу до своїх працівників в нових реаліях бізнесу вимагає свідомої перебудови системи роботи з людьми. Зокрема, йдеться про перегляд змістовності HR-процесів, що зумовлює необхідність глибокої трансформації системи управління на основі сучасних інформаційних технологій. Наслідком цього є цифровізація управлінських процесів.

Цифрова трансформація в царині менеджменту персоналу означає комплексну еволюцію системи управління. Це значно більше, ніж просто автоматизація процесів. Мова йде про перехід до якісно нового рівня управління, де стратегічні рішення базуються на глибокому аналізі даних (HR-аналітика), хмарному сервісі та можливостях штучного інтелекту.

Цифровізація не є універсальною, тому необхідно враховувати галузевий аспект HR-процесів. Необхідно здійснювати вибір відповідного спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом (HR-системи) залежно від масштабу бізнесу та конкретних потреб. Наприклад, в компаніях IT-сфери цифрові технології застосовуються для максимальної автоматизації рекрутингу, зокрема через AI-сорсинг, ефективного управління талантами та розвитку ключових співробітників. Для виробничих підприємств характерним є HR-інжиніринг робочих місць, цифрова сертифікація професійних навичок. Для підприємств торгівлі та сфери послуг цифрові технології забезпечують масовий найм персоналу, використання чат-ботів для адаптації працівників, застосування HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів і оптимізації управлінських рішень. На підприємствах сфери транспорту та логістики цифрові технології дозволяють використовувати HR-аналітику для прогнозування навантажень та підвищення продуктивності роботи водіїв і логістів.

Традиційні HR-процеси отримують новий зміст у контексті цифровізації та галузевих особливостей. Це дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати робочі процеси, більш ефективно управляти талантами, прогнозувати потребу в персоналі, оптимізувати адаптацію нових співробітників, створити нові підходи до розвитку компетенцій співробітників, підвищити стратегічну роль менеджменту персоналу для розвитку сучасного бізнесу.

В умовах цифровізації управлінських процесів визначення ефективності застосування спеціалізованих HR-систем можна здійснити

шляхом використання аналітики та цифрових інструментів. Про ефективність застосування HR-системи свідчать такі показники, як: зменшення вартості найму персоналу, збільшення доходу з розрахунку на одного працівника, зростання рівня залученості персоналу. Автоматизація рекрутингу та використання цифрових технологій, що забезпечують обробку даних і взаємодію з персоналом (зокрема ATS-системи та онлайн-платформи), сприяють істотному підвищенню ефективності HR-процесів. Впровадження таких інструментів дозволяє оптимізувати підбір кадрів, пришвидшити прийняття рішень і мінімізувати вплив людського фактора. Цифрові HR-рішення підвищують ефективність процесів рекрутингу, навчання та професійного розвитку персоналу, що має прямий вплив на збільшення доходу з розрахунку на одного працівника. Рівень залученості персоналу, тобто ступінь внутрішньої мотивації та включеності працівника в діяльність компанії зростає. Про це свідчать підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, краща командна взаємодія.

За даними провідної української продуктової IT-компанії IT-Enterprise завдяки цифровізації HR-процесів скорочення часу виходу співробітника на відповідний рівень продуктивності зменшується на 30—40 %. Крім того економія витрат на HR-процеси завдяки автоматизації оцінюється на рівні 20—35 %. Враховуючи вищезазначене, а також зростаючий дефіцит кадрів на вітчизняному ринку праці, великі українські компанії в 2026 році суттєво підвищили пріоритет цифровізації HR-процесів. Це зумовлено необхідністю швидкого залучення, утримання та розвитку персоналу в умовах посиленої конкуренції за таланти. Компанії фокусують основну увагу на інструментах для рекрутингу, адаптації, навчання персоналу та LMS-системах. Впровадження таких рішень дозволяє значно прискорити інтеграцію новачків у робочі процеси та суттєво підвищити продуктивність персоналу [5].

Сучасний менеджмент персоналу у вітчизняних компаніях різних сфер діяльності стикається з низкою спільних викликів, серед яких особливо гострим є дефіцит кадрів, зумовлений мобілізаційними процесами та міграцією населення. Проте наявні галузеві особливості за структурою, системами мотивації та організаційними процесами. Ключові особливості управління персоналом та їх порівняльна характеристика для підприємств сфери агробізнесу, транспорту та логістики, будівництва, IT-сфери анотовано наведена на рис. 1.

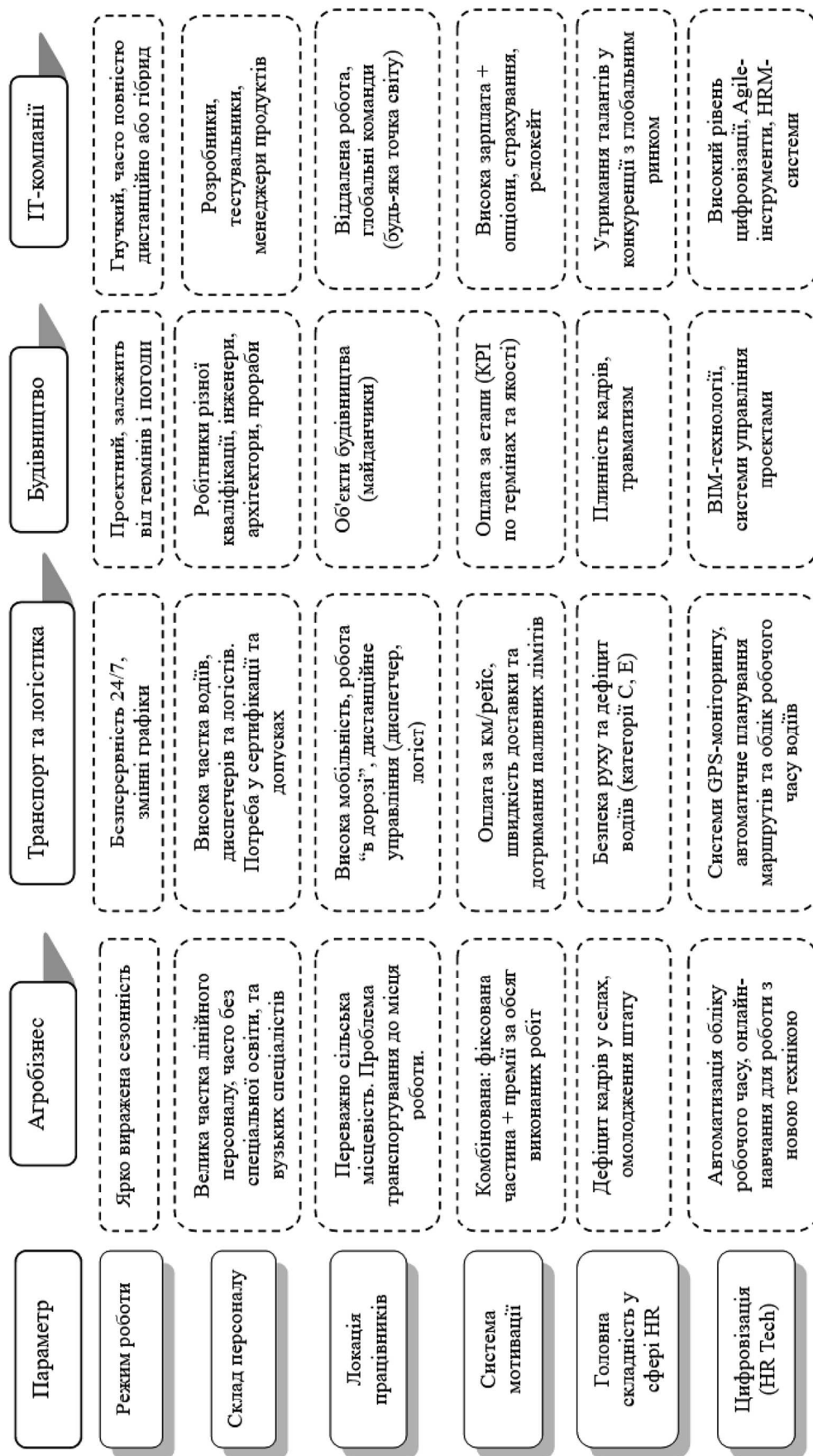


Рис. 1. Ключові особливості менеджменту персоналу в агробізнесі, транспорті, будівництві та ІТ-сфері

Джерело: сформовано автором.

Галузеві пріоритети в цифровізації суттєво різняться. Наприклад, в транспортній сфері ключовим є мобільний зв'язок та безпека, в будівництві менеджмент персоналу зосереджений на суворому контролі допусків. Водночас для підприємств сфери торгівлі критично важливою є швидкість рекрутингу та гнучке планування змін залежно від трафіку клієнтів.

Розглянемо галузеві аспекти цифровізації HR-процесів.

В агробізнесі головним пріоритетом, на який спрямовані всі цифрові інструменти менеджменту персоналу, є управління сезонним персоналом та його мобільністю. Територіальна розосередженість кадрів, висока динаміка переміщень і сезонний характер зайнятості формують специфічні вимоги до HR-процесів у цій галузі. У зв'язку з цим особливого значення набувають інструменти динамічного планування потреб у персоналі, геоменеджменту та оперативного залучення працівників. Важливу роль відіграють також швидкий онбординг і впровадження систем відрядної оплати праці в режимі реального часу. Така модель цифровізації вже стала типовою для великих агрохолдингів України.

В якості прикладу можна навести такі агрохолдинги, як:

- "Контінентал Фармерз Груп";
- "Kernel" (використовує розгалужену цифрову платформу Kernel Career для вирішення питань рекрутингу сезонних робітників, систему Digital Field для мобільності);
- "МХП" (застосовує дистанційні платформи для навчання лінійного та польового персо-

налу, наскрізний моніторинг техніки та персоналу);

— "Агрікор Холдинг".

Розглянемо досвід "Контінентал Фармерз Груп" в побудові та автоматизації HR-процесів. В 2023 році для компанії зовнішніми фахівцями було розроблено та впроваджено нову стратегію управління персоналу. Стратегія враховує головні тренди ринку, а саме: залучення молоді, гібридний формат роботи, прийняття рішень на основі живої аналітики (Рис. 2). Компанія застосовує систему SMART HCM & LMS з метою автоматизації всіх етапів життєвого циклу працівника. Також у співпраці з IT-Enterprise запустила AI-трансформацію рекрутингу, впроваджуючи інтелектуального асистента для оцінки кандидатів і DocAI для швидкої обробки документів, щоб створити єдиний цифровий контур HR [6, 7].

Таким чином, в умовах цифровізації менеджмент персоналу в агробізнесі трансформується в гнучку, технологічно орієнтовану систему. Вона забезпечує оперативне залучення кадрів, прозорий контроль їхньої діяльності та швидке масштабування команд у пікові періоди. Це, своєю чергою, підвищує ефективність використання як людських, так і технічних ресурсів.

Для транспортної галузі ключовий фокус, на якому зосереджена HR-система під час її цифрової трансформації, зосереджений на питанні безпеки, дисципліни та таймінгу. HR-аналітика сконцентрована на фіксації кількості ДТП або помилок на маршруті руху транспортних засобів, що допомагає оцінити рівень професіоналізму водіїв. Важливе значення має система моніторингу та кон-



Рис. 2. Тренди та виклики ринку HR в агробізнесі

Джерело: [2].

тролю стану безпеки. Для цього застосовуються датчики втоми водія (Eye-tracking), автоматичне планування змін та маршрутів через AI-алгоритми. Контроль роботи водія передбачає застосування GPS-трекінгу та моніторингу втоми водія. GPS моніторинг є комплексним рішенням, серед завдань якого безпека перевезення вантажів, контроль робочого часу водія, забезпечення двостороннього зв'язку з водієм [8].

HR-інжиніринг на підприємствах транспорту та логістики набуває прикладного, технологічно інтегрованого характеру. HR-інжиніринг цифровізує роботу з персоналом застосовуючи TMS-інтегровані HR-системи (для контролю рейсів). Однією з ключових інновацій є інтеграція систем моніторингу стану водія (рівень втоми, концентрація, поведінкові патерни) безпосередньо в HR-системи компанії. HR-інжиніринг безпеки надає можливість автоматично відкоригувати графік роботи та відпочинку водія, формувати об'єктивну систему преміювання за якісне надання транспортних послуг. Створення цифрових кабінетів водія пришвидшує операційну діяльність за рахунок скорочення часу для підготовки до рейсу, зменшення помилок в супровідній транспортній документації через людський фактор. Сучасні транспортні компанії вже активно впроваджують HR-інжиніринг безпеки через телематику. Наприклад, Geotab інтегрує моніторинг поведінки водія з аналітичними платформами [9]. Таким чином, в транспортній галузі HR-цифровізація виходить за межі класичного управління персоналом і стає частиною операційної системи бізнесу.

На відміну від транспортної галузі, на підприємствах будівельної галузі фокус HR-системи зміщений на облік робочого часу, контроль допусків, охорону праці. HR-інжиніринг тут трансформується в систему тотального контролю, координації та управління ризиками. Впровадження систем FaceID та біометричного контролю на входах до об'єктів застосовується, зокрема, для точного обліку відпрацьованих годин та нарахування оплати праці. Охорона праці переходить із формального процесу в технологічну систему моніторингу. HR-модуль безпеки накопичує інформацію про місцезнаходження та стан здоров'я працівника, що надходить з датчиків на касках або "розумних" жилетів. Цифрові платформи надають можливість HR-департаменту управляти субпідрядниками через контроль кваліфікації та сертифікації працівників субпідрядників, допусками персоналу до об'єктів, відслідковувати присутність та активність на будівельному майданчику.

Процес HR-цифровізації на підприємствах будівельної галузі стає фундаментом ефектив-

ного управління складними проектами. Цифровізація HR-процесів в будівельній галузі забезпечує прозорість роботи та, відповідно, оцінки персоналу, підвищує рівень безпеки праці, формує системне управління як внутрішнім персоналом, так і субпідрядниками, надає можливість узгоджувати використання кадрових ресурсів із етапами реалізації проекту.

Застосування сучасних HR-систем на підприємствах будівельної галузі надає можливість автоматизувати рутинні процеси, зокрема оформлення документації щодо відпусток, облік робочого часу на об'єктах, підготовка звітів. Також HR-система централізує дані про працівників, їхні допуски та кваліфікації. Вона забезпечує прозору оргструктуру та контроль доступів, що особливо важливо для управління розподіленими командами на різних будмайданчиках. Інтегровані ATS-модулі прискорюють найм робітничих спеціальностей і спрощують адаптацію та звільнення персоналу [10].

Таким чином, менеджмент персоналу в будівельній галузі — це комплексна система управління динамічною, розподіленою та високоризиковою робочою силою. Така система управління тісно інтегрована з операційними процесами проекту. На відміну від класичного HR, він охоплює не лише кадрові функції, а й контроль безпеки, координацію підрядників і забезпечення безперервності будівельного процесу.

Ключовий фокус HR-системи в IT-компаніях зосереджено навколо людиноцентричності, утримання талантів, розвитку особистого бренду компанії. Якщо на будівельних підприємствах акцентується увага на контролі витрат та системі безпеки, то в IT-компаніях — швидкість закриття вакансій, утримання спеціалістів і витрати на їхню заміну. На відміну від будівельних підприємств, де вартість найму кадрів низька (масовий рекрутинг робітників), в IT-компаніях вона може досягати величини 20—50% від річної заробітної плати фахівця. IT-фахівці рідко активно шукають роботу, тому рекрутери використовують для активного пошуку кандидатів такі інструменти, як LinkedIn Recruiter, AmazingHiring, ключові українські платформи DOU.ua і Djinni [11].

Контроль роботи IT-фахівців здійснюється через застосування таких основних методів та інструментів, як: контроль виконання завдань (Jira / Linear, Asana / Trello), контроль робочого часу (Clockify / Toggl, Hubstaff / Teramind), контроль якості та обсягу коду (GitHub / GitLab, SonarQube, Waydev / LinearB), контроль за методологією (Daily Standups, Demo/Review), контроль стану (Peakon / Officevibe).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз галузевих особливостей цифровізації менеджменту персоналу

Параметр	Аграрний бізнес	Транспорт і логістика	Будівництво	ІТ-компанії
Ключовий фокус	Управління сезонним персоналом та мобільність	Дистанційне управління та безпека руху	Облік виходу на об'єкти та контроль допусків, охорона праці	Утримання талантів та людиноцентричність, розвиток особистого бренду компанії
Інструмент найму	Цифрові кадровий резерв для сезонних робіт	Автоматизована перевірка посвідчень та медсправок	Реєстри перевірених бригад та субпідрядників	AI-алгоритми для пошуку на LinkedIn Recruiter, AmazingHiring, DOU.ua і Djinni
Контроль роботи	Мобільний чекін у полі та GPS-моніторинг техніки	GPS-трекінг та моніторинг втоми водія	Біометрія (FaceID) та геопозиціонування	Трекери задач (Jira) та аналіз продуктивності
Навчання	Дистанційні відеоінструкції з експлуатації ЗЗР	AR-окуляри для сортувальників на складах	VR-симулятори для роботи з технікою.	Платформи (Coursera for Business) та менторство
Цифровий документ	Електронні наряди та відомості про намотот	Електронні подорожні листи та ТТН	Цифрові паспорти компетенцій та допуски	Цифрові офери та контракти із КЕП

Джерело: сформовано автором.

Навчання через систему Coursera та менторства є способом утримання фахівця, що є частиною HR-стратегії в ІТ-компаніях. Використовуючи LXP-платформи, наприклад Coursera for Business, ІТ-компанії надають працівникам необмежений доступ до початкових курсів. Таким чином працівник має можливість самостійно обрати напрям свого професійного розвитку, враховуючи рекомендовані треки розвитку відповідно до бізнес-цілей компанії. Важлива роль відводиться системі менторства. Через внутрішні платформи відбувається взаємодія з більш досвідченими спеціалістами, що надає можливість отримати швидко фахову пораду та розвиватися професійно. Вигоду від такої взаємодії мають і ментори. Вона враховується при вирішенні питання щодо кар'єрного зростання та визначення додаткової винагороди.

Завершальним етапом HR-інжинірингу є впровадження цифрових оферів та контрактів із КЕП. Таким способом здійснюється реалізація концепції "безпаперового офісу". В Україні ІТ-компанії успішно впровадили цифрові офери та контракти. Так, SoftServe (заснована у м. Львів, на даний час є глобальною корпорацією з офісами по всьому світу) для оформлення документів використовує комбінацію внутрішніх систем і зовнішніх сервісів. Компанія Ajax Systems (українська продуктова технологічна компанія, м. Київ) повністю автоматизувала онбординг нових працівників із цифровим підписанням документів. Компанія Genesis (Українська ко-фаундінгова ІТ-компанія, м. Київ) застосовує власні розробки разом із платформою "Вчасно", щоб прискорити документообіг між проектами.

Слід зазначити, що специфіка сучасного менеджменту персоналу в ІТ-компаніях полягає в застосуванні гнучких методів роботи, за яких важ-

ливі знання та креативність співробітників. Крім того фокус зміщується на комфортну корпоративну культуру, умови для індивідуального розвитку співробітників, утримання талантів та забезпечення автономії, автоматизацію HR-процесів.

Зведені результати аналізу галузевих особливостей цифровізації менеджменту персоналу наведено в таблиці 1.

Отже, трансформація HR-систем в умовах цифровізації значною мірою залежить від специфіки галузевої діяльності підприємств. Цифрові HR-рішення спрямовані на вирішення ключових завдань у кожній галузі. При цьому особливого значення набувають розвиток HR-аналітики та автоматизація управлінських процесів, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом і оперативність прийняття рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Впровадження цифрових технологій супроводжується їх адаптацією до галузевих потреб та залежить від специфіки операційної діяльності підприємств. Цифрові HR-рішення орієнтуються на специфічні потреби галузей, зокрема на розвиток інноваційного середовища, утримання персоналу, підвищення безпеки, ефективний контроль виробничих процесів. Водночас підвищується значення HR-аналітики та цифрової інтеграції процесів управління персоналом, зростає роль компетентнісного підходу до розвитку персоналу. Зазначені зміни стимулюють оновлення моделі менеджменту персоналу на підприємствах різних галузей економіки.

Таким чином, подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей адаптивного менеджменту персоналу, які інтегровані у цифрові бізнес-процеси з метою підвищення

продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Особливу увагу слід приділити питанню розвитку цифрових компетенцій персоналу, аналізу результативності впровадження цифрових HR-рішень та зниженню ризиків їх трансформації. У підсумку це сприятиме формуванню адаптивного менеджменту персоналу з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємства.

Література:

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та менеджмент. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
2. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021, № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
3. Могилова М., Голосенко Д. Технологічна трансформація hr-менеджменту: цифрові рішення і можливості. EMPIRIO. 2024. Том 1, № 2. С. 106—115. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>
4. Командровська В.Є., Кривицька Н.Ю., Назаренко О.П. Управління діджиталізацією HR-процесів в бізнесі. Економіка та суспільство. 2024, № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>
5. Цифровізація HR-процесів виходить у топ запитів бізнесу — IT-Enterprise. Асоціація підприємств промислової автоматизації України (АППАУ). 2026. 30 березня. URL: <https://appau.org.ua/news/digitalization-of-hr-processes-is-becoming-a-top-business-demand-it-enterprise/>
6. Як побудувати та автоматизувати ефективні HR-процеси? Досвід "Контінентал Фармерз Груп". 2023. 15 вересня. HR SMART. URL: <https://surl.li/oxbpru>
7. "Контінентал Фармерз Груп" впроваджує штучний інтелект в HR-процеси. 2026. 27 березня. AgroTimes. URL: <https://surl.lu/yagiui>
8. GPS моніторинг як система безпеки транспорту, персоналу та вантажу. Укр.АСТРА. URL: <https://ukrastra.com.ua/uslugi/info/bezopasno/>
9. Driver behavior monitoring systems: Fleet managers' guide for top tools + implementation tips. Geotab. URL: <https://www.geotab.com/blog/driver-behavior-monitoring/>
10. Автоматизація HR та рекрутингу у будівництві: стратегічна перевага для сучасних компаній. Budport. URL: <https://surl.li/hwuaqb>
11. Морозов О. Як IT-спеціалісти шукають роботу в Україні під час війни й чого найбільше бояться — Dou. The Village Україна. 2022. 29 березня. URL: <https://surl.li/lohulb>

References:

1. Kravchuk, O. I., Varis, I. O. and Rubel, K. O. (2024), "Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: Ekonomika ta menedzhment*, vol. 12, DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
2. Zbrytskaya, T. and Soroka, A. (2021). "Personnel management in the era of the digital economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 31, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
3. Mohylova, M. and Holosenko, D. (2024). "Technological transformation of HR management: digital solutions and opportunities", *EMPIRIO*, vol. 1 (2), pp. 106—115, DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>
4. Komandrovskaya, V., Kryvytska, N. and Nazarenko, O. (2024). "Management of digitalization of HR processes in business", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>
5. Association of Industrial Automation Enterprises of Ukraine (APP AU). (2026). "Digitalization of HR processes is becoming a top business demand — IT-Enterprise", available at: <https://appau.org.ua/news/digitalization-of-hr-processes-is-becoming-a-top-business-demand-it-enterprise/> (Accessed 25 March 2026).
6. HR SMART. (2023). "How to build and automate effective HR processes? Experience of "Continental Farmers Group", available at: <https://surl.li/oxbpru> (Accessed 25 March 2026).
7. AgroTimes. (2026). "Continental Farmers Group" implements artificial intelligence in HR processes", available at: <https://surl.lu/yagiui> (Accessed 25 March 2026).
8. Ukr.ASTRA. (2026), "GPS monitoring as a security system for transport, personnel and cargo", available at: <https://ukrastra.com.ua/uslugi/info/bezopasno/> (Accessed 25 March 2026).
9. Geotab. (2025), "Driver behavior monitoring systems: Fleet managers' guide for top tools + implementation tips", available at: <https://www.geotab.com/blog/driver-behavior-monitoring/> (Accessed 25 March 2026).
10. Budport. (2025), "Automation of HR and recruiting in construction: a strategic advantage for modern companies", available at: <https://surl.li/hwuaqb> (Accessed 25 March 2026).
11. Morozov, O. (2022). "How IT specialists look for work in Ukraine during the war and what they are most afraid of — Dou", *The Village Ukraine*, available at: <https://surl.li/lohulb> (Accessed 25 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.04.26

Прорецензовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 338.43:330.341.1(477)

І. С. Гурська,

к. е. н., доцент кафедри економіки і менеджменту Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України "Бережанський агротехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0547-6799>

Г. М. Саранчук,

к. е. н., доцент кафедри економіки і менеджменту, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України "Бережанський агротехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6773-5990>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.204

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

I. Hurska,

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"

H. Saranchuk,

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"

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S AGRARIAN SECTOR: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND STRATEGIC PRIORITIES

У статті розглянуто теоретичні та практичні засади формування організаційно-економічних механізмів відновлення аграрного сектору України в умовах післявоєнної трансформації економіки. Підкреслено стратегічну роль аграрних галузей як драйвера економічного зростання, продовольчої безпеки та розвитку експорту. Визначено, що військова агресія РФ спричинила руйнування виробничої, логістичної інфраструктури та актуалізувала потребу адаптації управлінських моделей до умов високих ризиків. Організаційно-економічний механізм запропоновано трактувати як комплексну систему інституційних, фінансових та управлінських інструментів. Встановлено ключову роль цифровізації, пільгового кредитування, зокрема програма "Доступні кредити 5-7-9%", портфельні гарантії та розвиток державно-приватного партнерства. Доведено, що ефективність функціонування аграрного сектору визначається синергією державної підтримки, залучення міжнародних інвестицій та впровадження екологічних стандартів ЄС.

The article examines the theoretical and practical foundations of forming organizational and economic mechanisms for the recovery of Ukraine's agricultural sector under the conditions of post-war economic transformation. It emphasizes that the agricultural industry is a strategic element of the national economy, which during the reconstruction period can become a key driver of economic growth, food security, and the development of export potential. The military aggression caused large-scale destruction of production and logistics infrastructure, which highlighted the need to adapt management models to conditions of high risks, market instability, and resource constraints.

The article summarizes scientific approaches to defining the essence of the organizational and economic mechanism, which is proposed to be considered as a complex system of institutional, financial, and managerial instruments capable of ensuring the effective functioning of agricultural enterprises under new conditions. It is established that digitalization of management, automation of production processes, the introduction of innovative agrotechnologies, as well as financial support instruments-preferential lending (including the "Affordable Loans 5-7-9%" program), portfolio guarantees, and the development of public-private partnerships-play a key role in the recovery process.

It has been proven that the efficiency of the agricultural sector is determined by the synergy of state support, international investment, and the implementation of EU environmental standards, which contribute to the formation of a competitive model of management. Strategic directions for improving the recovery mechanism have been identified: transition to a high value-added model, stimulation of deep processing of products, development of ecological land use, regional differentiation of reconstruction models, and integration of the principles of "green" recovery.

Ключові слова: аграрний сектор, організаційно-економічний механізм, післявоєнне відновлення, трансформація економіки, державна підтримка, інвестиції, фінансові інструменти, цифровізація, сталий розвиток, євроінтеграція.

Key words: agricultural sector, organizational and economic mechanism, post-war recovery, economic transformation, state support, investments, financial instruments, digitalization, sustainable development, European integration.

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

Аграрний сектор посідає стратегічне місце в економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку, формуючи значну частину експортного потенціалу, підсилюючи зайнятість населення сільських територій та стимулюючи розвиток галузей переробки, транспорту, логістики й торгівлі. Серед ключових проблем аграрного сектору України варто виокремити руйнування інфраструктури, зменшення виробничих можливостей та потребу інтеграції у світові економічні системи, що постає особливо гостро у контексті післявоєнного відновлення. Це зумовлює потребу у створенні ефективних організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити швидку модернізацію та відновлення виробництва. Особливої актуальності набуває розробка сучасних управлінських моделей, фінансових механізмів і технологічних інновацій, які забезпечать перетворення аграрного сектору на ключовий драйвер економічного зростання та стабільного розвитку країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку та відновлення аграрного сектору, а також формування організаційно-економічних механізмів його функціонування знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних учених. Значний внесок у дослідження сутності організаційно-економічного механізму зробили Андрос С. В., Бородіна О. М., Герасимчук В. Г., Гринчак Н. А., Єрмаков О. Ю., Кушнірук В. С., Шадура-Никипорець Н. Т., Шибаніна О. В., Тридід О. М., Усата Н. В., Ходаківська О. В. та інші економісти-науковці. Попри значну кількість досліджень, залишається актуальним пошук найбільш дієвих органі-

заційно-економічних систем, здатних забезпечити реальне відновлення та модернізацію аграрної сфери.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження концептуальних засад та обґрунтування стратегічних пріоритетів організаційно-економічного механізму післявоєнного відновлення аграрного сектору економіки України. У межах дослідження передбачається визначення ефективних управлінських рішень, фінансових інструментів та моделей розвитку, здатних забезпечити відновлення виробничого потенціалу, модернізацію галузей, підвищення їх конкурентоспроможності та інтеграцію у світову економічну систему.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективне функціонування організаційно-економічного механізму аграрного сектору сприяє відновленню внутрішнього попиту, забезпечує зростання валютних надходжень через експорт сільськогосподарської продукції та стимулює розвиток суміжних галузей, що спричиняє додатковому зростанню національної економіки. На думку Кушнірука В. С., Єрмакова О. Ю. та Шибаніної О. В., організаційно-економічний механізм слід розглядати як систему методів, форм та інструментів управлінського впливу, що забезпечують ефективність діяльності аграрних підприємств [4, с. 9]. На думку Шадури-Никипорець Н. Т., зазначений інструментарій відбудови сільського господарства слід розглядати як складну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів. Його функціональна ефективність визначається здатністю забезпечувати синергетичний ефект, що виникає внаслідок поєднання різноспрямо-

ваних управлінських впливів, ресурсних потоків та інституційних новацій [9].

Сутність організаційно-економічного механізму визначається через відповідні характеристики: елементну, функціональну та процесну. Основними ознаками якого є:

а) організаційний механізм є складовою економічного, який виступає базовим елементом системи організаційно-економічного забезпечення діяльності суб'єкта господарювання;

б) організаційно-економічний механізм інтегрується з виробничо-технологічним, організаційно-технічним та фінансово-економічним механізмами, утворюючи єдину цілісну структуру управління та забезпечуючи ухвалення економічних управлінських рішень для досягнення поставлених цілей;

в) кінцевою метою організаційно-економічного механізму є підвищення ефективності використання потенціалу, який водночас виступає об'єктом його впливу [6, с. 42—44].

Ключовими ознаками організаційно-економічного механізму відновлення аграрного сектору є його системність, багаторівневість, інтеграційний характер та орієнтація на результативність. У післявоєнних умовах він має бути спрямований не лише на відновлення втрачено-

го потенціалу, а й на структурне оновлення аграрних галузей, що передбачає перехід до більш стійких моделей виробництва, посилення ролі переробки, розвиток коопераційних форм господарювання та впровадження цифрових і кліматично орієнтованих технологій (рис. 1).

Військова агресія РФ спричинила глибокі структурні зміни в аграрному секторі України. Найбільш відчутними наслідками стали руйнування виробничої, транспортної та енергетичної інфраструктури, тимчасова втрата доступу до частини сільськогосподарських земель, погіршення технічного та матеріального забезпечення, зниження платоспроможності виробників, порушення логістичних ланцюгів і звуження традиційних ринків збуту. У період 2022—2024 рр. втрачено 1261 аграрних підприємств. За підрахунками, у 2024 р. аграрна галузь зазнала втрат на суму понад 8,7 млрд доларів, що робить її однією з найбільш постраждалих від війни [5]. Окремою проблемою є мінування територій та руйнування меліоративних систем, що прямо впливають на можливість відновлення виробництва в низці регіонів.

Під впливом цих факторів відбулися суттєві зміни в організаційно-економічних механізмах функціонування аграрних підприємств. Якщо у довоєнний період переважали відносно стабільні форми стратегічного та оперативного управління, орієнтовані на традиційні канали фінансування й логістики, то в умовах воєнного часу аграрні підприємства були змушені переходити до більш гнучких моделей управління, диверсифікувати ринки збуту, шукати нові транспортні маршрути, перебудовувати фінансову політику, посилювати внутрішню адаптивність (рис. 2).



Рис. 1. Структурні елементи організаційно-економічного механізму післявоєнного відновлення аграрного сектору

Джерело: розробка авторів.



Рис. 2. Адаптація організаційно-економічного механізму стійкого розвитку аграрного сектору до сучасних викликів

Джерело: розробка авторів.

Стабільне фінансове забезпечення є однією з ключових умов ефективного відновлення аграрного сектору. У воєнних та післявоєнних реаліях традиційні банківські кредити часто не відповідають потребам через високі ризики, погіршення фінансової стійкості підприємств та обмежену ліквідність. Тому процес відновлення потребує трансформації фінансових інструментів у напрямі поєднання державної підтримки, банківських продуктів, міжнародної допомоги, грантового фінансування та приватних інвестицій (табл. 1).

Важливе місце у системі підтримки аграрного сектору посідають програми пільгового кредитування, зокрема програма "Доступні кредити 5-7-9 %", яка забезпечує доступ суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів на прийнятних умовах. Для аграрного сектору такі інструменти мають особливе значення, оскільки дають змогу фінансувати сезонні витрати, оновлювати технічну базу, підтримувати обіговий капітал і забезпечувати безперервність виробничого циклу [8].

Важливим доповненням до кредитних та інвестиційних механізмів виступає система страхування воєнних ризиків. Вона має ґрунтуватися на багаторівневій моделі розподілу відповідальності: держава забезпечує базове покриття через спеціалізовану агенцію чи фонд, тоді як надзвичайні та ка-

тастрофічні ризики передаються у перестраховування міжнародним фінансовим інституціям, таким як MIGA (група Світового банку) чи DFC (США). Для практичного функціонування цього інструменту доцільним є створення гарантійного пулу, що дозволить аграрним підприємствам у прифронтових регіонах отримувати страхові поліси не лише на матеріальні активи, а й на ризики зупинки виробничих процесів чи перебоїв у логістиці.

Ключовим елементом такої системи є механізм "першої втрати", коли держава бере на себе фінансування початкової частини збитків. Це знижує страхові премії для виробників і робить інвестиційні проекти у відновлення зрошувальних систем чи розвиток переробних підприємств більш прийнятними для комерційних банків навіть за умов високої безпекової невизначеності. Таким чином, поєднання пільгового кредитування, різноманітних джерел фінансування та ефективного страхового захисту створює комплексну основу для відновлення та стійкого розвитку аграрного сектору України.

Протягом 2024 р. вітчизняні підприємства отримали 13,4 тис. пільгових кредитів за програмою "Доступні кредити 5-7-9 %" на суму 50,8 млрд грн. Близько двох третин цих коштів було спрямовано на розвиток аграрного сектору та переробної промис-

Таблиця 1. Джерела фінансового забезпечення післявоєнного відновлення аграрного сектору економіки України

Джерело фінансування	Характеристика	Інструменти
Державна підтримка	Бюджетні програми, субсидії, компенсації відсоткових ставок, пільгове кредитування	Державні програми підтримки фермерів, компенсація вартості техніки
Банківські продукти	Кредити, лізинг, факторинг; обмежені через високі ризики та низьку ліквідність	Кредити на оборотний капітал, аграрні розписки
Міжнародна допомога	Фінансова та технічна підтримка від міжнародних організацій та донорів	FAO, Світовий банк, СБРР, USAID
Грантове фінансування	Безповоротні кошти для інноваційних проєктів, модернізації та розвитку	Гранти ЄС, програми Horizon Europe
Приватні інвестиції	Вкладення капіталу приватних компаній та інвесторів у виробництво й переробку	Агрохолдинги, венчурні фонди, інвестиційні компанії
Кооперативні фонди	Спільне фінансування через кооперативи та об'єднання виробників	Кредитні спілки, аграрні кооперативи
Міжнародні фінансові ринки	Залучення коштів через облігації, інвестиційні фонди, партнерські програми	Зелені облігації, інвестиційні фонди сталого розвитку

Джерело: складено авторами.

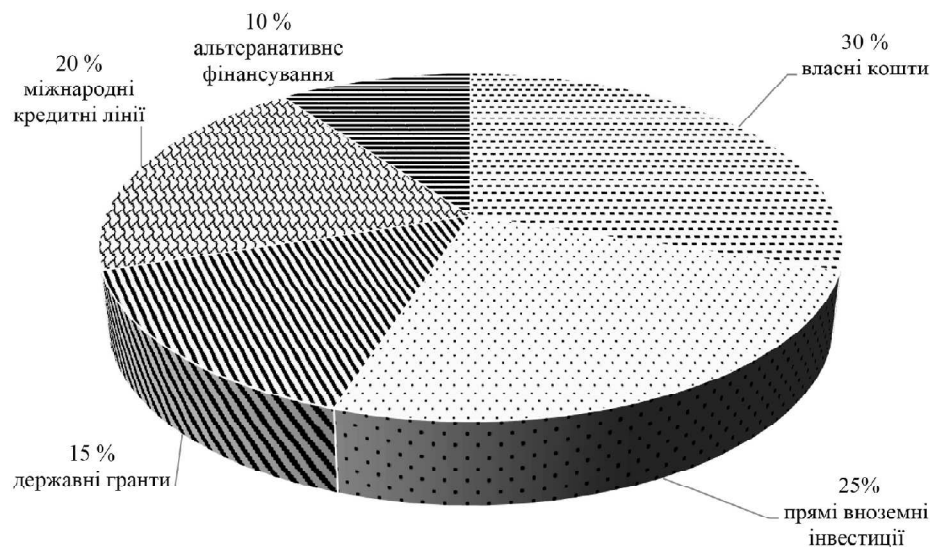


Рис. 3. Розподіл кредитних коштів за програмою "5-7-9 %" у секторах економіки України, 2024 р.

Джерело: розробка авторів.

ловості. Зокрема, з початку року бізнес залучив 16,4 млрд грн для поповнення обігових коштів, 11,6 млрд грн — для підтримки діяльності у зонах підвищеного воєнного ризику, 10,6 млрд грн — на модернізацію переробних підприємств, 9,4 млрд грн — на реалізацію інвестиційних проєктів (рис. 3).

На наш погляд, одним із найбільш перспективних інструментів підтримки аграрного сектору в післявоєнний період є портфельні гарантії, за яких держава бере на себе частину кредитного ризику перед банками у фінансуванні виробників, що працюють у постраждалих регіонах або мають частково пошкоджені активи [1]. Запровадження такого механізму сприятиме зниженню кредитних бар'єрів і водночас підвищуватиме інвестиційну активність у стратегічно важливих секторах аграрної економіки.

Не менш важливим є розвиток державно-приватного партнерства [7]. У післявоєнних умовах цей механізм може бути ефективним для відновлення елеваторних комплексів, логістичної інфраструктури, зрошувальних систем, об'єктів переробки та енергозабезпечення. Для держави така форма співпраці дозволяє залучати додаткові ресурси, а для бізнесу — отримувати підтримку в реалізації масштабних і капіталомістких проєктів.

Відновлення аграрного сектору України в умовах післявоєнної трансформації економіки не повинно зводитися лише до відтворення довоєнної моделі господарю-

вання. Перспективним напрямом є структурна модернізація, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси, автоматизацію операцій, застосування методів точного землеробства, розвиток систем дистанційного моніторингу, електронного документообігу та цифрових платформ реалізації продукції (рис. 4).

Цифровізація управління забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, оперативність ухвалення рішень, зниження втрат і посилення контролю за виробничими процесами, що у комплексі сприяє зростанню конкурентоспроможності аграрних підприємств. У контексті "зеленого" відновлення України особливого значення набуває гнучкість управлінських рішень, яка дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, логістичних викликів, ресурсних обмежень та зростаючих безпекових ризиків [2, 3].

Одним із стратегічних напрямів післявоєнного розвитку аграрного сектору є формування інноваційної екосистеми, що охоплює підтримку підприємницьких ініціатив у сфері аграрних стартапів, створення регіональних інноваційних кластерів, поширення сучасних агротехнологій та налагодження партнерства між науковими установами, бізнесом і закладами освіти. Реалізація таких підходів у післявоєнних умовах відкриває можливості для переходу від традиційної моделі, орієнтованої на виробництво сировини, до моделі з акцентом на підвищену додану вартість, технологічну

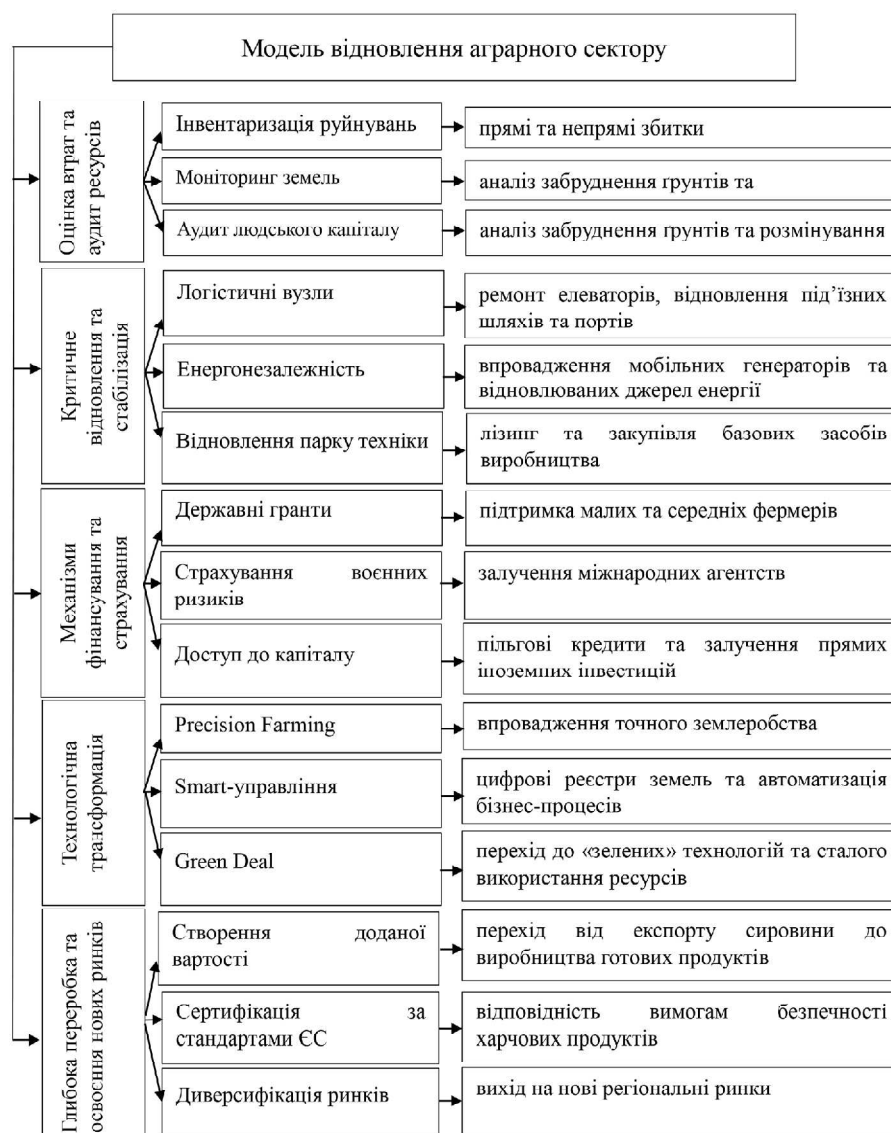


Рис. 4. Концептуальна модель трансформації агропродовольчих систем для забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку

Джерело: розробка авторів.

конкурентоспроможність та розвиток експорту продукції глибокої переробки.

У процесі європейської інтеграції дедалі більшої ваги набуває екологічний вимір відновлення аграрного сектору. Післявоєнна модернізація має здійснюватися на засадах сталого розвитку, що передбачає раціональне використання земельних ресурсів, зменшення енергоємності виробництва, впровадження технологій ресурсозбереження, відновлення деградованих ґрунтів та дотримання екологічних норм і стандартів.

У межах політики ЄС встановлюються чіткі норми та стандарти, що визначають екологічні вимоги для всіх секторів економіки, включаючи і сільське господарство [10]. Установлені правила передбачають дотримання таких вимог:

— розвиток екологічного та органічного землеробства, підтримка виробництва органічної продукції;

— чітке регламентування використання пестицидів, добрив та інших агрохімікатів для запобігання забрудненню ґрунтів і водних ресурсів;

— впровадження принципів сталого землекористування: збереження біорізноманіття, відновлення деградованих земель, захист ґрунтів від ерозії;

— зниження викидів парникових газів завдяки екологічно чистим технологіям та відновлюваним джерелам енергії;

— ефективне управління водними ресурсами для збереження водної екосистеми та недопущення їх забруднення;

— охорона природних ресурсів через створення й підтримку заповідників, національних парків та інших природоохоронних територій;

— забезпечення екологічно безпечних умов життя населення: чисте повітря, вода та безпечні харчові продукти;

— залучення громадськості до охорони довкілля через екологічну освіту та підтримку природоохоронних ініціатив.

Узагальнюючи викладене, вважаємо за доцільне виокремити низку стратегічних напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму відновлення аграрного сектору економіки України.

Перш за все, важливим є інституційне посилення державної політики у сфері аграрного розвитку, що передбачає формування стабільних правил підтримки виробників, прозорих механізмів компенсації втрат, удосконалення систем кредитування, страхування та інвестування, а також налагодження ефективної взаємодії між органами влади різних рівнів, бізнесом і міжнародними партнерами.

Другим напрямом виступає регіональна диференціація інструментів відновлення, яка враховує специфіку прифронтових, деокупованих і тилових територій, рівень руйнувань, безпечні умови, доступність ринків збуту та ресурсну базу.

Третій напрям пов'язаний із розвитком переробної промисловості та формуванням ланцюгів доданої вартості, що дозволяє змістити акцент із нарощування сировинного виробництва на створення продукції глибокої переробки, розвиток локальних харчових підприємств, агрологістичних центрів і експортно орієнтованих кластерів.

Четвертий напрям охоплює зміцнення людського капіталу, включаючи повернення трудових ресурсів, перепідготовку кадрів, розвиток аграрної освіти та дорадчих служб, підтримку молодіжних ініціатив у сільській місцевості й підвищення управлінських компетенцій керівників аграрних підприємств.

П'ятий напрям передбачає інтеграцію інноваційних, цифрових та екологічних рішень у систему відновлення. Саме поєднання технологічної модернізації, цифрового управління, фінансових інструментів, екологічної відповідальності та інституційної спроможності формує основу стійкого післявоєнного розвитку аграрного сектору.

Особливе місце в системі стратегічних пріоритетів має зайняти соціальний капітал сільських територій через розширення суб'єктності

територіальних громад у процесах відновлення. Ефективний організаційно-економічний механізм повинен передбачати перехід від вертикально інтегрованих моделей управління до децентралізованих мережових структур, де ключову роль відіграють сільськогосподарські кооперативи та малі фермерські господарства. Впровадження інструментів партисипативного бюджетування та розвиток місцевих фондів відновлення, що акумулюють частину рентних платежів від використання природних ресурсів, забезпечать фінансову автономію громад. Таким чином, соціально-орієнтований вектор модернізації аграрного сектору сприятиме не лише економічній регенерації, а й вирішенню гострої демографічної проблеми шляхом створення високотехнологічних робочих місць та відновлення соціальної інфраструктури села, що є фундаментом національної безпеки у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, аграрний сектор України в умовах післявоєнної трансформації економіки має розглядатися як один із ключових драйверів відновлення національного господарства, забезпечення продовольчої безпеки, формування валютних надходжень і розвитку суміжних видів економічної діяльності. Установлено, що організаційно-економічний механізм відновлення аграрного сектору є комплексною системою інституційних, фінансових, управлінських, інноваційних, кадрових та ресурсних інструментів, спрямованих на відновлення виробничого потенціалу, адаптацію до нових ризиків і забезпечення довгострокового розвитку галузі. Його ефективність визначається здатністю поєднувати державну і фінансову підтримку, ринкові механізми, інвестиційні стимули, міжнародну допомогу, цифрові технології та екологічні стандарти.

Перспективним напрямом подальших досліджень є опрацювання механізмів мінімізації інвестиційних ризиків у деокупованих та прифронтових регіонах, де традиційне кредитування залишається обмеженим. Обґрунтування моделей військового страхування агроциклів та оцінка ефективності інструментів змішаного фінансування, що поєднують державні портфельні гарантії з капіталом міжнародних донорів. Особливу увагу варто приділити трансформації фінансової підтримки в бік стимулювання переробної промисловості, що дозволить

кількісно оцінити мультиплікативний ефект від створення доданої вартості для відновлення сільських територій.

Література:

1. Андрос С. В., Герасимчук В. Г. Фінансування сільського господарства і роль банків у кредитному забезпеченні аграрного сектора України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 3 (25). С. 5—14.

2. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. Статистика України. 2024, № 2. С. 108—115.

3. "Зелене" повоєнне відновлення України: візія та моделі: аналітична записка. Ресурсно-аналітичний центр "Суспільство і довкілля", 2022. URL: <https://rac.org.ua/vijna-ta-povoyenna-vidbudova-uk/zelene-povoyenne-vidnovlennya-ukrayiny-viziya-ta-modeli/> (дата звернення 7 квітня 2026).

4. Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шебаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с.

5. Три роки від повномасштабного вторгнення: наслідки для агросектору України. SuperAgronom.com. URL: https://superagronom.com/articles/771-agrosektor-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki?utm_source=copilot.com. (дата звернення 4 квітня 2026).

6. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

7. Усата Н. В. Державно-приватне партнерство в аграрному секторі: концептуальні засади розвитку. Економіка та управління АПК. 2023. № 2. С. 65—72.

8. Фонд розвитку підприємництва. Програма "Доступні кредити 5-7-9 %". URL: <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/>. (дата звернення 6 квітня 2026).

9. Шадура-Никипорець Н., Василець М. Організаційно-економічний механізм відбудови сільського господарства України на засадах сталого розвитку. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 3 (43), С. 110—120.

10. Khodakivska O. Socio-economic backgrounds of agricultural production ecologization. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2014. 36 (3), pp. 526—534.

References:

1. Andros, S. V. and Herasymchuk, V. G. (2023), "Financing agriculture and the role of banks in credit support of Ukraine's agrarian sector", *Ekonomichnyj zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, vol. 3 (25), pp. 5—14.

2. Hrynychak, N. A. and Horobets, O. O. (2024), "The impact of digitalization on managerial decision-making in international business", *Statystyka Ukrainy*, vol. 2, pp. 108—115.

3. Resource and Analytical Center "Society and Environment" (2022), "Green post-war recovery of Ukraine: vision and models", available at: <https://rac.org.ua/vijna-ta-povoyenna-vidbudova-uk/zelene-povoyenne-vidnovlennya-ukrayiny-viziya-ta-modeli/> (Accessed 7 April 2026).

4. Kushniruk, V. S., Yermakov, O. Y. and Shebanina, O. V. (2009), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm efektyvnoho vedennia sadivnytstva v ahrarnykh pidpriemstvakh rehionu* [Organizational and economic mechanism of effective horticulture management in agrarian enterprises of the region], MDAU, Mykolaiv, Ukraine.

5. SuperAgronom.com (2026), "Three years since the full-scale invasion: Consequences for Ukraine's agricultural sector", available at: https://superagronom.com/articles/771-agrosektor-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki?utm_source=copilot.com (Accessed 4 April 2026).

6. Trydid, O. M. (2002), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpriemstva* [Organizational and economic mechanism of strategic enterprise development], KhDEU Publishing, Kharkiv, Ukraine.

7. Usata, N. V. (2023), "Public-private partnership in the agrarian sector: Conceptual foundations of development", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 2, pp. 65—72.

8. NUR (2026), "Program "Affordable loans 5-7-9%", available at: <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/> (Accessed 6 April 2026).

9. Shadura-Nykiporets, N. and Vasylets, M. (2025), "Organizational and economic mechanism for rebuilding Ukraine's agriculture on the principles of sustainable development", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3(43), pp. 110—120.

10. Khodakivska, O. (2014), "Socio-economic backgrounds of agricultural production ecologization", *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, vol. 36 (3), pp. 526—534.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Прорецензовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 339.137.21

I. Mishchenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Administrative Management
and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2919-8546>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.212

ASPECTS OF SYSTEMATIZATION OF MANAGERIAL KNOWLEDGE IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

І. А. Міщенко,

к. е. н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

АСПЕКТИ СИСТЕМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗНАНЬ В АГРОПРОДОВОЛЬЧОМУ КОМПЛЕКСІ

This article addresses the pressing issue of systematizing theoretical knowledge in the field of agricultural management and clarifying the essence of the concept of "management" in the context of the modern agri-food sector. The author notes that the existence of various organizational and legal forms of economic activity leads to ambiguous interpretations of management processes, which requires scientific systematization. The foundation of the study is a cybernetic approach based on the teachings of Norbert Wiener. Management is viewed as an attribute of dynamic systems, based on direct and reverse information exchange between the subject ("steersman") and the object of management. In the system of general scientific categories, management occupies the fourth place — after "matter," "consciousness," and "motion."

The paper draws a clear distinction between two aspects of management: Management as a phenomenon: the practical activities of managers and specialists aimed at the rational use of resources to achieve the enterprise's mission. Management as a science (academic discipline): the body of systematized knowledge about management as a phenomenon.

Particular attention is paid to distinguishing between the concepts of "management" and "administration." The author argues that the scope of management is broader (biological, technical, and social systems), whereas administration is limited to social systems, where influence is exerted on people, and through them — on resources. The central contribution of the article is the development of a logical knowledge structure that corresponds to real processes in the agri-food sector. A nine-link correspondence system is proposed. Management as a phenomenon within an economic entity of the agri-food sector is the practical activity of managers, specialists, and authorized bodies aimed at the rational use of resources in accordance with its mission and goals.

Management in an agricultural enterprise refers to the practical activities of managers and specialists at all levels aimed at the rational use of resources (labor, material, and financial) and their technological transformation into a final product in accordance with the organization's mission and goals.

The application of a cybernetic approach allows us to define management as the optimal influence of a subject on an object under conditions of constant two-way information exchange, which is critical for the functioning of agricultural enterprises as dynamic systems.

The structuring of managerial knowledge should not be arbitrary but should follow an objective chain of phenomena, beginning with the identification of the enterprise's environment form and ending with management effectiveness.



Стаття присвячена актуальній проблемі систематизації теоретичних знань у сфері аграрного менеджменту та уточненню сутності категорії "управління" в контексті сучасного агропродовольчого сектору. Автор зазначає, що існування різноманітних організаційно-правових форм господарювання призводить до неоднозначного трактування управлінських процесів, що потребує наукового впорядкування. Фундаментом дослідження є кібернетичний підхід, заснований на вченні Норберта Вінера. Управління розглядається як атрибут динамічних систем, що базується на прямому та зворотному інформаційному зв'язку між суб'єктом ("керманичем") та об'єктом управління. У системі загальнонаукових категорій управління посідає четверте місце — після "матерії", "свідомості" та "руху".

У роботі проведено чітку межу між двома іпостасями управління: Управління як явище: практична діяльність керівників і фахівців, спрямована на раціональне використання ресурсів для досягнення місії підприємства. Управління як наука (навчальна дисципліна): сукупність систематизованих знань про управління як явище.

Особлива увага приділяється розмежуванню понять "управління" та "менеджмент". Автор доводить, що сфера управління є ширшою (біологічні, технічні, соціальні системи), тоді як менеджмент обмежений соціальними системами, де вплив здійснюється на людей, а вже через них — на ресурси. Центральним внеском статті є розробка логічної структури знань, що відповідає реальним процесам в АПК. Пропонується дев'ятиланкова система відповідності. Управління як явище в господарюючому суб'єкті агропродовольчого сектору — це практична діяльність керівників, спеціалістів і повноважних органів, яка спрямовується на раціональне використання ресурсів відповідно до його місії та цілей.

Управління в сільськогосподарському підприємстві — це практична діяльність керівників і спеціалістів усіх рівнів, спрямована на раціональне використання ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових) та їхню технологічну трансформацію в кінцевий продукт відповідно до місії та цілей організації.

Застосування кібернетичного підходу дозволяє визначити управління як оптимальний вплив суб'єкта на об'єкт за умови постійного двостороннього інформаційного зв'язку, що є критичним для функціонування аграрних підприємств як динамічних систем.

Структурування управлінських знань має відбуватися не довільно, а згідно з об'єктивним ланцюгом явищ, який розпочинається з фіксації середовища, форми підприємства і завершується результативністю менеджменту.

Key words: management, controlled entity, cybernetics, controlling entity, feedback, agricultural enterprise, objective chain of phenomena.

Ключові слова: Менеджмент, Об'єкт управління, Кібернетика, Суб'єкт управління, Зворотний зв'язок, Аграрне підприємство, Об'єктивний ланцюг явищ.

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

Thorough mastery of knowledge in each academic discipline, including agricultural management, can be successful provided that the essence of conceptual theoretical concepts is clearly defined and the content of the academic discipline is structured into specific sections, blocks, and topics in a logically coherent sequence. It is relevant to examine the structure of the "management" discipline from the conceptual standpoint of cybernetics; a model of an objective chain of management phenomena is proposed, which should serve as the basis for forming blocks of management knowledge with subsequent elaboration of the course topics for this discipline. The operation of various organizational and legal forms of economic activity within the agrarian and food sector of the economy is one of the reasons for the ambiguous interpretation of the essence of management within them and, as a consequence, the existence of different variants of the structure of theoretical knowledge about it.

ANALYSIS OF LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

Undoubtedly, contemporary scientific publications and textbooks address both the essence of theoretical concepts and the sections of management knowledge regarding them, organized into modules, blocks, and topics, as evidenced by the works of domestic scholars: G. Osovska [1], Y. Zavadsky [2], S. Demyanenko [3] L. Romanova [4], G. Chorny [5, 6], and foreign authors M. Meskon, H. Fayol, R. Griffin, P. Drucker, N. Wiener [7—12].

However, in these and other similar works, certain debatable positions and subjective aspects are observed both in the interpretation of the concept of "management" and in the structure of knowledge about it.

FORMULATION OF ARTICLE GOALS (TASK STATEMENT)

The purpose of this article is to deepen the understanding of the concept of "management" in economic entities of the agri-food sector and to clarify the structure of knowledge regarding it.

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

The inconsistency in the interpretation of the fundamental concept of "management" is explained by the fact that, for some reason, it is considered outside the framework of Norbert Wiener's teachings and does not take into account the author's work on cybernetics [12]. From this scholar's perspective, control is an attribute of all dynamic systems of various kinds. In the language of cybernetics, control is interpreted as a direct and reverse information link between the active part of the system (the system's subject, "helmsman," "steersman") and the second part, which is under the influence (control) of the first, i.e., the object of control.

Therefore, before discussing the essence of management in any situation, one must first define the contours of a specific dynamic system and its universal structural components — the subject of the system (the agent of management) and the object of the system (the object of management).

Among the general scientific philosophical categories, management ranks fourth after "matter," "consciousness," and "motion." In a broad sense, the phenomenon of management may be understood here as the direction of the motion of someone or something.

In the language of philosophy, management is the direction of the movement of elements of the material and spiritual worlds. In the global solar system, the role of the system's subject undoubtedly belongs to the Sun, which influences all movements within this system, including those on planet Earth with its oceans, land, atmosphere, temperature regime, flora and fauna, and social life.

In the language of cybernetics, management is interpreted as the optimal influence of the subject of a dynamic system on the object of that system, provided there is a constant two-way exchange of information between them.

In the agri-food sector of a country's economy, where various organizational and legal forms of land management operate, each of these forms is essentially a complex socio-economic system in which the subject and object of management are clearly and distinctly separated. For example, in a state-owned agricultural enterprise, the management subject will be complex, as it includes managers and specialists of all ranks, the labor collective assembly, and the trade union committee. Regardless of the organizational and legal forms, the top-level manager remains the central figure in their management subjects. The object of

management here consists of resources (labor, material, and financial) and the technologies for their transformation ("refinement") into products.

These initial data make it possible to formulate the essence of management in an agricultural enterprise as a phenomenon in the following way: "management in an agricultural enterprise as a phenomenon is the practical activity of managers and specialists of all ranks, as well as authorized bodies, aimed at the rational use of resources in accordance with its mission and goals."

Alongside management as a phenomenon, management also exists as a scientific category and an academic discipline, and it too has its own interpretation.

In its most accessible form, the interpretation of management as a science or academic discipline boils down to the sum of all systematized knowledge about management as a phenomenon. More precisely and concretely, management as a science is all existing knowledge about management as a phenomenon.

It is worth noting here that the word "management," due to its weight, authority, and euphony, has become so widely used (trendy) that many authors of official and professional periodicals use it in isolation from dynamic systems, for which this concept is an absolute attribute only in the context of the system's subject influencing the system's object, as required by cybernetics. Therefore, from this perspective, the phrases "quality management," "competitiveness management," "efficiency management," "effectiveness management," "change management," "risk management," and so on are scientifically incorrect. The fact is that it is practically impossible to link these phrases to a specific, clearly defined dynamic system and its structural elements—the subject of management and the object. Quality, competitiveness, efficiency, effectiveness, and so on cannot serve as objects of management, because, according to the logic of management activity, they are identified with the goal (objective) of management—that is, the final result of management activity.

At the end of the 20th century, in public life, the media, and scientific publications, the term "management" was used cautiously alongside the term "administration." Today, this has become commonplace. Indeed, in terms of their cybernetic meaning, "administration" and "management" can be used as synonyms, as is observed in practice and in academia.

However, an in-depth analysis of the intrinsic nature of these phenomena provides grounds for distinguishing the concepts of "administration" and

"management" within the system of administrative knowledge, with a significant difference, namely:

the scope of governance is broader and more comprehensive, as it applies to dynamic systems of various natures (biological, social, technical);

The scope of management is narrower because it is limited to social systems in which the manager, as the agent of control, initially influences only people, and through them, material and financial resources;

Management exists outside the sphere of management: in animal and human organisms, where the brain performs the function of the governing entity; in the world of animals that live in herds led by a leader; among machine tools, refrigeration units, unmanned aircraft, and automated spacecraft, where the function of the controlling entity is performed by special technical and electronic devices; a car, tractor, or combine harvester is controlled, and therefore it is entirely inappropriate to either say or hear the phrase "management of a car, tractor, or combine harvester."

The scope of management in public life is a matter of debate among scholars: some authors limit it to economics, while others consider it in all forms of human activity. This fact is confirmed by Peter Drucker in his book and where he claimed: "The notion that management is business management persists in the old way" [10]. However, the author emphasizes that "today, nevertheless, we are beginning to correct this mistake". In this situation, it is important to state, as loudly as possible, that management is not business management just as, for example, management is not midwifery.

In the media and periodical publications, the terms "regulation" and "coordination" are often used as synonyms or analogues of the concept of "management." This misunderstanding is dispelled by a deeper look at the meaning of these words, which in management theory are assigned the role of sub-functions of the general management function of control, and only in those situations where the development of events significantly deviates from the "trajectory" envisaged by the goal and plan of a specific management cycle.

The agrarian-food sector of the economy is, in a sense, a macrosystem, a class of which includes lower-order systems. Among these, at the macro level, the foundational elements have been and remain the organizational and legal forms of land management, the governance of which is, first and foremost, the subject of study in the theory of agrarian management. The challenge lies in arranging the already developed and tested blocks

(sections) of existing management knowledge into an objective, understandable, and logical sequence. It is essential that each individual block (section) of knowledge in textbooks and manuals be directly related to a specific management phenomenon [11, 12]. Therefore, it is necessary to carefully analyze the content of management phenomena, the sequence of their emergence and existence at the level of an agricultural enterprise (farm).

As noted above, from the perspective of cybernetics, an agricultural enterprise (farm) is a complex system comprising biological, technical, and social elements. Therefore, from the very beginning, researchers of agricultural management issues should comprehensively examine the structure of these complex agricultural systems: their past, present, and projected future in legal, organizational, and functional aspects. The theoretical understanding of the agricultural enterprise as a phenomenon must be the first block of knowledge in agricultural management.

The next (second) managerial phenomenon in the agricultural sphere lies in the fact that enterprises (farms) are in a dynamic state; therefore, from a cybernetic perspective, this state must be theoretically elucidated as the essence of management within them.

The next (third) objective, sequential phenomenon is observed in the form of the activities of the enterprise's (farm's) managerial staff, who are the source of the dynamic, active state of these economic entities on the ground. This phenomenon provides grounds for abstracting it into the next (third) block of theoretical knowledge as managerial personnel and managerial bodies.

Extensive specialized observations of management phenomena at the enterprise (business) level make it possible to propose a continuation of their recently initiated chain in the proper objective sequence, namely:

- legal factors limiting the practical activities of managerial staff;
- moral factors limiting the activities of managerial staff;
- the content of managerial staff's activities;
- methods of performing work by managerial staff;
- the advantages and prevalence of certain methods in performing managerial tasks;
- the results of managerial activities of employees and specialists.

In accordance with these objectively sequential phenomena of agricultural management theory, it is proposed to form analogous knowledge blocks

Table 1. Schematic representation of the correspondence of the separation of the theory (blocks of knowledge) in agricultural management to the objective chain of management phenomena

Management phenomena at the level of business entities in the agro-industrial complex	Blocks of knowledge in the theory of agricultural management
Agricultural enterprises	Organizational and legal forms and their structure
Dynamic state of agricultural enterprises	The essence of management in business entities of the agricultural sector of the economy
Managers as sources of the dynamic state of enterprises	Personnel and management bodies in agricultural enterprises
Legal factors restricting the activities of managerial employees	Management patterns at the enterprise level
Moral factors limiting the activities of managerial employees	Corporate social responsibility
Content of the activities of management employees	Functions of management entities
Methods of performing practical work by managerial employees	Management methods
Dominance of certain methods of activity when performing work by managerial employees	Management styles
Consequences of management activities	Management effectiveness

Source: author's development.

corresponding to the subject matter of the academic discipline (Table 1).

This objective chain of managerial phenomena, in harmonious combination with their adequate abstract representation in the form of corresponding knowledge blocks, has grounds to serve as the foundation of the theory of agricultural management.

The core of management theory in national management and its global achievements is considered to be the doctrine of the functions of management entities, which, in various interpretations, are traditionally reduced to four types of managerial tasks, namely: planning, organizing, directing, and controlling. This is how they are interpreted in textbooks and teaching manuals. However, in real-world practice, a manager performs not 4 but 7 general functions, namely: first, they gather information, analyze the situation, set a goal, and only then do they plan, organize, direct, and control. This controversial aspect of management theory (4 or 7 general functions) deserves researchers' attention and should be discussed at every opportunity, but it falls outside the scope of this article, which aims to focus on the subject matter.

The systematization of management knowledge is the foundation of modern management in the agro-industrial sector; its development must be based on a combination of formalized and local expertise, coupled with the use of digital technologies, to enhance the effectiveness of sectoral management and promote the sustainable development of agriculture [11].

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

Management as a phenomenon within an economic entity of the agri-food sector is the practical activity of managers, specialists, and authorized bodies aimed at the rational use of resources in accordance with its mission and goals. Management as a science is the body of knowledge about management as a phenomenon.

Management phenomena at the level of agricultural enterprises (farms) exist as self-sufficient sources of empirical knowledge. At the same time, research observations have made it possible to identify a connection between them in the form of an objective, consistent, logical, and justified chain that begins with the formation of a specific economic entity and ends with the results of management within it.

Since the theory of agrarian management is an abstracted practice of managerial phenomena, the latter are primary in relation to the theory. The logic of the objective chain of managerial phenomena requires a corresponding structure of this chain of sequential, objective blocks of managerial knowledge that must reflect it.

Depending on the amount of class time allocated to the "agricultural management" course for specific majors, these blocks of knowledge can easily be broken down into lower-level structural elements, i.e., specific topics within this course.

Література:

1. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Кондор, 2014. 366 с.

2. Завадський Й. С. Менеджмент: підруч. для студ. екон. спец. вищих закл. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. Т. 2. 640 с.

3. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.

4. Романова Л. В. Управління підприємницькою діяльністю: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 240 с.

5. Чорний Г. М., Ларіна Я. С., Міщенко І. А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту. Економіка АПК. 2016. № 3. С. 80—85.

6. Чорний Г. М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту. Київ: ННЦ ІАЕ, 2005. 102 с.

7. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Менеджмент: 3-тє вид. Нью-Йорк: HarperCollins, 1996. 704 с.

8. Fayol H. General and Industrial Management / Transl. from French by C. Storrs: Ravenio Books, 2016. — 141 p.

9. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2001. 624 с.

10. Drucker P. F. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. New York: Harper-Business, 2001. 368 p.

11. Gardeazabal, T. Lunt, M. Jahn et al. Knowledge Management Research & Practice. 2021. Vol. 21. P. 303—315. DOI: 10.1080/14778238.2021.1884010.

12. Wiener N. Cybernetics: or control and communication in the animal and the machine. 2nd edn. Cambridge, MA: MIT Press, 2019. URL: https://archive.org/details/mit_press_book_-9780262355902 (дата звернення: 01.04.2026).

References:

1. Osovska, G. V., Maslovska, L. Ts. and Osovsky, O. A. (2014) Menedzhment orhanizatsiy [Organizational Management], Condor, Kyiv, Ukraine

2. Zavadsky, Y.S. (2003) Menedzhment: pidruchnyk dlya studentiv ekonomichnykh spetsial'nostey vyshchych zakladiv, [Management: a textbook for students of economic specialties of higher institutions], European University Publishing House, Kyiv, Ukraine

3. Demyanenko, S.I. (2018) Ahrarnyy menedzhment: pidruchnyk, [Agrarian Management: Textbook.] KNEU, Kyiv, Ukraine

4. Romanova, L.V. (2016), Upravlinnya pidpryyemnyts'koyu diyal'nistyu: Navchal'nyy posibnyk [Business Management: Textbook], Center for Educational Literature. Kyiv, Ukraine.

5. Chorny, G.M., Larina, Y.S. and Mishchenko, I.A. (2016), "Aspects of managerial activity in the theory of agricultural management", Ekonomika APK, vol. 3, pp. 80—85.

6. Chorny, H.M. (2005), Upravlinnia: konseptualni zasady natsionalnoho menedzhmentu [Management: conceptual principles of national management], NNTs IAE. Kyiv, Ukraine

7. Meskon, M.H., Albert, M. and Khedouri, F. (1996), Management. 3rd edn. New York: HarperCollins.

8. Fayol, H. (2016), General and Industrial Management. Translated from French by C. Storrs, Ravenio Books.

9. Griffin, R. (2001), Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of Management], BaK, Lviv, Ukraine

10. Drucker, P.F. (2001), The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, HarperBusiness, New York, USA.

11. Gardeazabal, A., Lunt, T., Jahn, M., Verhulst, N., Hellin, J. and Govaerts, B. (2021), "Knowledge management for innovation in agri-food systems: a conceptual framework", Knowledge Management Research & Practice, vol. 21, pp. 303—315. DOI: 10.1080/14778238.2021.1884010.

12. Wiener, N. (2019), Cybernetics: or control and communication in the animal and the machine, 2nd edn., MIT Press, Cambridge, MA, Available at: https://archive.org/details/mit_press_book_-9780262355902 (accessed: 1 april 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

<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 338.2

А. В. Волошин,

к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,

Національний університет "Києво-Могилянська академія"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0632-380X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.218

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДЕРЖАВНИХ ПОЛІТИК СТИМУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ ТА ЄС В АГРОСФЕРІ

A. Voloshyn,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,

National University of Kyiv-Mohyla Academy

COMPARATIVE ANALYSIS OF STATE POLICIES STIMULATING COMPETITIVENESS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE AND THE EU

У статті проведено порівняльний аналіз державних політик стимулювання конкурентоспроможності аграрного сектору України та Європейського Союзу. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації українського агро-сектору до європейських стандартів у контексті глобалізації, кліматичних змін та європейської інтеграції, особливо з урахуванням наслідків повномасштабної війни. На основі наукометричного аналізу Rodriguez-Masau (2024), звіту Європейського Парламенту (2024), доповіді OECD (2011) та досліджень українських авторів виявлено ключові відмінності підходів. У ЄС конкурентоспроможність підтримується комплексною Спільною аграрною політикою (САП/CAP) через прямі платежі, інвестиції, EIP-AGRI, CIS-YF та CAP Strategic Plans з акцентом на вимірювані результати, TFP, Green Deal і циркулярну економіку. В Україні політика ґрунтується на мобілізації внутрішніх ресурсів підприємств у рамках сталого розвитку (економічні, екологічні та соціальні механізми), але характеризується меншою структурованістю, обмеженим фінансуванням і сировинною орієнтацією. Порівняння за напрямками (фінансова підтримка, інновації, сталість, людський капітал) показало, що політика ЄС є системнішою та ефективнішою. Запропоновано рекомендації щодо гармонізації української політики з CAP, впровадження штучного інтелекту та циркулярних практик. Перспективи подальших досліджень охоплюють емпіричне оцінювання впливу інструментів ЄС на українські аграрні господарства

The article conducts a comparative analysis of state policies stimulating competitiveness in the agricultural sector of Ukraine and the European Union. The relevance stems from the urgent need to adapt Ukraine's agrarian sector to European quality standards, environmental requirements, and integration into the single European market amid globalisation, climate change, rising global demand for food and biofuels, and scarcity of land and water resources. For Ukraine, one of Europe's largest agricultural producers and a potential EU member, competitiveness is strategically vital, especially given the full-scale war's destruction of infrastructure, logistical disruptions, and production losses. In the EU, farm competitiveness is supported by the comprehensive multi-level Common Agricultural Policy (CAP), which integrates direct payments, investment support, rural development tools, and risk management mechanisms. EU policy focuses on measurable outcomes such as labour productivity, total factor productivity (TFP), and resilience to external shocks. In Ukraine, support relies primarily on mobilising internal enterprise resources within the sustainable development framework, encompassing economic efficiency, environmental safety, and corporate social responsibility. However, it faces chronic underfunding, technological lag, weak integration of research into practice, and heavy dependence on raw-material exports. Structural differences exacerbate the problem: the EU employs a systemic, programme-targeted

mechanism with clear monitoring indicators (e.g., CAP Strategic Plans), while Ukraine emphasises sustainability criteria but lacks a structured support system. Consequently, Ukrainian products compete unequally with subsidised EU goods on global markets. Global challenges — climate change, Green Deal requirements, artificial intelligence, and the circular economy — necessitate urgent comparative analysis to modernise Ukraine's model and prevent a raw-material orientation that threatens long-term competitiveness and sustainable agricultural development. The study draws on key sources: Rodriguez-Macay et al. (2024) scientometric analysis of 1403 publications (2000—2023) showing Ukraine's leading output (94 articles, 6.87 %) yet low impact (280 citations, 2.49 %; only 35 % in Q1-Q2); Beck et al. (2024) European Parliament report detailing CAP's impact (2014—2027) and differentiated CSP strategies; Mityay et al. (2015) structural model of sustainable development where competitiveness is the main lever via economic, environmental, and social mechanisms; and OECD (2011) highlighting global productivity slowdown and the need for R&D investment. The purpose is to identify key differences and common features and formulate recommendations for Ukrainian policy in the context of European integration. The main material compares policies across financial support (EU: systemic direct payments up to 50-60 % of CAP budget; Ukraine: indirect tools), innovation (EU: EIP-AGRI, AKIS; Ukraine: resource conservation with R&D lag), sustainability (EU: mandatory Green Deal and circular economy; Ukraine: voluntary corporate responsibility), and human capital (EU: CIS-YF and gender strategies; Ukraine: emerging mechanisms). EU policy is more systemic and measurable, while Ukraine's is theoretically strong in sustainability but requires strengthened instruments. Ukraine can enhance competitiveness by harmonising with CAP, adopting circular economy and AI practices, and bolstering support for young farmers and women. Prospects for further research include empirical evaluation of CAP instruments on Ukrainian farms, modelling AI and circular integration, and developing national CAP Strategic Plans post-accession.

Ключові слова: конкурентоспроможність, сільське господарство, підприємство, аграрна політика, сталий розвиток.

Key words: competitiveness, agriculture, enterprise, agricultural policy, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Конкурентоспроможність аграрного сектору є одним із фундаментальних чинників забезпечення продовольчої безпеки економічної стабільності та сталого розвитку як окремих держав так і глобальної економіки в цілому. У сучасних умовах інтенсивної глобалізації прискорених кліматичних змін зростання світового попиту на продовольство та біопаливо а також обмеженості ключових природних ресурсів земельних водних держави змушені активно формувати та вдосконалювати державні політики спрямовані на підвищення продуктивності інноваційності та стійкості сільськогосподарських підприємств. За даними доповіді OECD 2011 *Fostering Productivity and Competitiveness in Agriculture* глобальний попит на продовольство, корми та біопаливо зростає через збільшення населення та що не менш важливіше — зростання доходів. Збільшення обсягів виробництва за рахунок розширення земельних площ та водних ресурсів технічно можливе але стикається з конкуренцією за ці обмежені ресурси. Прогнози вказують що у майбутньому більше

продовольства потрібно буде виробляти зі значно меншою кількістю води ніж сьогодні. Кліматичні зміни додають невизначеності щодо доступності води та можливих зсувів зон виробництва.

Для України як однієї з найбільших аграрних країн Європи та потенційного кандидата на повноцінне членство в ЄС проблема конкурентоспроможності набуває стратегічного значення. Вона пов'язана з необхідністю адаптації національного аграрного сектору до європейських стандартів якості екологічних вимог та інтеграції в єдиний європейський ринок особливо в умовах повномасштабної війни яка спричинила значні руйнування інфраструктури логістичні проблеми та втрати виробничого потенціалу. Наукометричний аналіз Rodriguez-Macay et al. 2024 на базі 1403 публікацій з Scopus та Web of Science 2000—2023 показує що Україна посідає перше місце за кількістю робіт з теми конкурентоспроможності аграрного сектору 94 статті 6 87 відсотків від загальної вибірки що свідчить про високий науковий інтерес вітчизняних дослідників. Водночас вплив публікацій залишається низьким лише 280 цитат 2 49 від-

сотків від загальної кількості та лише 35 відсотків у Q1-Q2 за Scimago.

У Європейському Союзі конкурентоспроможність ферм підтримується через комплексну та багаторівневу Спільну аграрну політику САП CAP яка поєднує прямі платежі інвестиційну підтримку інструменти розвитку сільських територій та механізми управління ризиками. Політика ЄС орієнтована на вимірювані результати підвищення продуктивності праці загальної факторної продуктивності TFP та стійкості до зовнішніх шоків. Звіт Європейського Парламенту Beck et al. 2024 підкреслює що у 2014—2020 рр. САП забезпечувала значну частку валового доходу фермерських господарств до 30—40 відсотків у деяких країнах суттєво знижуючи варіабельність доходів.

Натомість в Україні державна підтримка конкурентоспроможності переважно реалізується через мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємств у рамках концепції сталого розвитку. Митяй О. В. та ін. 2015 обґрунтували, що конкурентоспроможність є головним важелем сталого розвитку який передбачає створення раціональної структури виробництва стійкої до негативних зовнішніх впливів. Однак українська модель стикається з хронічним недофінансуванням технологічним відставанням низькою інтеграцією наукових розробок у практику та залежністю від експорту сировинної продукції.

Проблема загострюється через суттєві структурні відмінності підходів ЄС застосовує системний програмно-цільовий механізм з чіткими індикаторами моніторингу наприклад у CAP Strategic Plans тоді як Україна орієнтується на критерії сталості але має менш структуровану систему підтримки. Унаслідок цього українська продукція на міжнародних ринках конкурує з субсидованими європейськими товарами за нерівних умов. Крім того глобальні виклики зміна клімату вимоги Green Deal впровадження штучного інтелекту та перехід до циркулярної економіки вимагають термінового порівняльного аналізу політик для вироблення рекомендацій щодо модернізації української моделі. Без такого аналізу Україна ризикує зберегти сировинну орієнтацію сектору що загрожує довгостроковій конкурентоспроможності та сталому розвитку аграрної сфери OECD 2011.

Дослідження Nowak (2020) та Nowak and Zakrzewska (2024) підтверджують що навіть серед нових держав-членів ЄС існує чіткий розрив між старими та новими країнами за рівнем конкурентоспроможності де нові держави

включаючи Україну як потенційного кандидата демонструють нижчі показники продуктивності факторів виробництва. Nowak (2016) у дослідженні конкурентоспроможності країн Центральної та Східної Європи зазначає що продуктивність землі та праці в групі 11 країн ЦСЄ значно нижча за середню по ЄС — 15 а найнижчі позиції за продуктивністю праці займають країни з низьким рівнем ВВП на душу населення — такі країни як Болгарія, Румунія та Польща.

Таким чином порівняльний аналіз державних політик є необхідним для виявлення шляхів гармонізації української моделі з європейською особливо в контексті післявоєнної відбудови та європейської інтеграції. Аналіз має враховувати не лише поточні показники але й історичний контекст розширення ЄС вплив CAP на нові держави та специфіку українського аграрного сектору в умовах війни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні наукові праці в даному напрямку присвячені як загальним теоретичним аспектам конкурентоспроможності аграрного сектору так і конкретним механізмам державної підтримки. Rodriguez-Masau (2024) здійснили масштабний наукометричний аналіз 1403 публікацій з баз Scopus та Web of Science за 2000—2023 рр. Дослідження виявило стрімке зростання наукової продукції з 2013 р. WoS та Scopus показали різні темпи зростання — так Scopus зріс на 21% у 2000—2012 рр. але у 2013—2022 рр. WoS зріс на 7% а Scopus на 28%.

Україна посідає перше місце за кількістю робіт але лише 35% публікацій у Q1-Q2 за Scimago. Топ10 країн включають Італію (86 статей), Іспанію (79), США (75), Німеччину (57), Чехію (49), Казахстан (43), Румунію (43), Великобританію (41) та Індію (39).

Звіт Європейського Парламенту Beck (2024) детально аналізує вплив САП на конкурентоспроможність ферм ЄС за періоди 2014—2022 та 2023—2027 рр. Дослідження виділяє ключові драйвери — зокрема це інтеграція нових технологій, позиція фермерів у ланцюгу доданої вартості, молоде фермерство, гендерна рівність, керування кліматичними ризиками, дотримання регуляторних вимог та цінова волатильність. Автори порівнюють рівні підтримки в державах — членах і зазначають диференціацію стратегій CAP — країни Півночі акцентують на інноваціях та бізнес — моделях циркулярної економіки — в той час як країни Півдня на кліматичній стійкості.

Митяй О. В. Лагодієнко В. В. та Сафонов В. В. (2015) обґрунтували взаємозв'язок конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України зі сталим розвитком аграрної сфери. Автори пропонують структурну модель сталого розвитку де конкурентоспроможність є головним важелем мобілізації внутрішніх ресурсів для раціональної структури виробництва, яка буде стійка до зовнішніх впливів. Ключовими механізмами визначені: економічні оптимізація виробництва, екологічне ресурсозбереження, безвідходність та соціальні корпоративна соціальна відповідальність, розвиток людського капіталу. Автори виділяють такі негативні тенденції в Україні як зменшення поголів'я худоби, деградація ґрунтів, забруднення нітратами та важкими металами, міграція сільського населення.

Nowak (2020) у дослідженні конкурентоспроможності сільського господарства нових держав-членів ЄС виявили чіткий розрив між старими та новими країнами. За допомогою кластерного аналізу автори ідентифікували дві групи країн у 2007 та 2017 рр. Перша група з кращими показниками у 2007 р. включала 15 країн старого Союзу без Португалії та Греції, а в 2017 р. без Австрії. Дослідження показало що факторами які найбільше впливають є продуктивність факторів виробництва та участь у міжнародній торгівлі.

Nowak and Zakrzewska (2024) у статті *How Competitive Is the Agriculture in European Union Member States* запропонували синтетичний показник конкурентоспроможності для 27 держав — членів за 2012—2021 рр. за допомогою методу стандартизованих сум. Найконкурентнішими виявилися Данія Нідерланди та Бельгія. Найвищі темпи покращення у Фінляндії Словаччині та Ірландії. Однак розрив між старими та новими державами зберігається — жодна нова держава не увійшла до топ-10. РСА показала що частка сільськогосподарського експорту ЄС у загальному експорті агропродукції пояснює варіацію конкурентоспроможності.

Nowak (2016) у роботі про конкурентоспроможність країн Центральної та Східної Європи зазначила що продуктивність землі та праці в групі 11 країн ЦСЄ значно нижча за середню по ЄС15. Найнижчі позиції за продуктивністю праці займають країни з низьким ВВП на душу населення такі країни як Болгарія, Румунія та Польща. Капітальна продуктивність диференціює країни меншою мірою.

OECD у доповіді *Fostering Productivity and Competitiveness in Agriculture* від 2011 р. акцен-

тує глобальні тенденції уповільнення темпів зростання продуктивності у розвинених країнах та необхідність інвестицій в R&D інновації і закриття розриву між фактичною та потенційною продуктивністю. Дослідження аналізує TFP земельну та трудову продуктивність за 1961—2007 рр. І підкреслює роль інноваційних систем та міжнародної співпраці.

Загалом література вказує на прогалини в напрямку емпіричних порівнянь конкретних інструментів України та ЄС недостатнє висвітлення впливу циркулярної економіки та AI а також слабку інтеграцію українських наукових результатів у практику державної політики. Існуючі дослідження не достатньо фокусуються на поствоєнній адаптації українського сектору та моделюванні інтеграції AI.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є проведення порівняльного аналізу державних політик стимулювання конкурентоспроможності аграрного сектору України та Європейського Союзу на основі останніх наукових публікацій та аналітичних звітів, виявлення ключових відмінностей і спільних рис а також формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення української політики в контексті європейської інтеграції та глобальних викликів. Аналіз базується на наукометричних даних, емпіричних звітах та структурних моделях, що дозволяє не лише описати поточний стан але й запропонувати конкретні механізми гармонізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Державна політика ЄС у сфері стимулювання конкурентоспроможності

Державна політика Європейського Союзу у сфері стимулювання конкурентоспроможності аграрного сектору ґрунтується на Спільній аграрній політиці (САП/CAP), яка в програмному періоді 2023—2027 рр. та в перспективі до 2035 р. має чітку інтервенційну логіку з акцентом на конкурентоспроможність як одну з пріоритетних цілей. Згідно зі звітом Європейського Парламенту та Beck (2024) та оновленим EU Agricultural Outlook 2025—2035 Європейської Комісії (European Commission, 2025), підтримка здійснюється через два стовпи: прямі платежі (EAGF — European Agricultural Guarantee Fund) та розвиток сільських територій (EAFRD). У 2014—2020 рр. САП забезпечувала значну частку валового доходу фермерських господарств (до 30—40 % у деяких країнах), суттєво знижуючи варіабельність доходів і сприяючи стабільності виробництва.

Нові CAP Strategic Plans (CSP) держав-членів диференційовані: країни Півночі (Німеччина, Нідерланди) акцентують на бізнес-моделях циркулярної економіки та кліматичній нейтральності до 2050 р., тоді як країни Півдня — на інвестиціях у технології та підтримці молодих фермерів.

Ключовими інструментами є Complementary Income Support for Young Farmers (CIS-YF), інвестиційна підтримка (INVEST), інструменти управління ризиками (RISK), Європейське інноваційне партнерство EIP-AGRI та LEADER/CLLD для територіального розвитку. Політика активно враховує гендерний аспект: у CSP передбачено спеціальні стратегії для жінок. Рівень підтримки оцінюється через індикатори продуктивності праці, загальної факторної продуктивності (TFP) та частку CAP у доходах фермерів. У 2023—2027 рр. та в перспективі до 2035 р. акцент змістився на екологічні вимоги Green Deal, що посилює конкурентоспроможність за рахунок стійкості: зниження ризиків, підвищення якості продукції та адаптації до кліматичних змін. Згідно з EU Agricultural Outlook 2025—2035, ЄС очікує повільного зростання продуктивності сільського господарства на тлі викликів кліматичних змін та вищих витрат на вхідні ресурси, водночас забезпечуючи перехід до більш стійких систем виробництва (European Commission, 2025).

Європейська Комісія прогнозує, що ЄС збереже високий рівень self-sufficiency у ключових товарах (зернові, м'ясо, молочна продукція) та посилить торгівлю high-value commodities (сир, whey powders, оливкова олія). Структурні зміни в фермерстві продовжаться: "labour productivity growth" (продуктивність виробництва) стане основним драйвером. Реальний сільськогосподарський дохід на одного працівника зросте, але загальна економічна життєздатність ферм залишатиметься тісно пов'язаною з їх економічним розміром — більші ферми демонструватимуть кращі перспективи доходів. Загальний екологічний вплив ферм ЄС покращиться: очікується зниження викидів парникових газів, азотного надлишку та використання пестицидів завдяки змінам у структурі виробництва та впровадженню стійких практик.

EU Agricultural Outlook 2025—2035 підкреслює, що CAP у поєднанні з Green Deal забезпечує баланс між конкурентоспроможністю, стійкістю та продовольчою безпекою. Політика передбачає continuation of the existing policy environment, включаючи CAP Strategic Plans, які відображаються як кількісно (decoupled and coupled payments), так і якісно (інші заходи).

Прогнози базуються на стабільному макроекономічному середовищі (реальний ВВП ЄС зростатиме на рівні 1,4 % до 2035 р., інфляція стабілізується на рівні 2 %), але враховують невизначеності: волатильність цін на енергоносії, торговельні угоди та кліматичні ризики. У результаті ЄС підтримує конкурентоспроможність через інвестиції в інновації, цифровізацію, автоматизацію та генетику, що дозволяє компенсувати скорочення поголів'я тварин та земельних площ підвищенням урожайності та ефективності використання ресурсів.

Таким чином, державна політика ЄС формує системний, вимірюваний підхід до конкурентоспроможності, де CAP виступає не лише інструментом фінансової підтримки, але й каталізатором структурних трансформацій, стійкого розвитку та глобальної конкурентної переваги в сегменті high-value продуктів. Це контрастує з українською моделлю, яка, хоча й орієнтована на сталий розвиток, потребує глибшої інтеграції з європейськими механізмами для подолання технологічного відставання та посилення експортного потенціалу.

2. Державна політика України у сфері стимулювання конкурентоспроможності

В Україні державна політика стимулювання конкурентоспроможності аграрного сектору тісно пов'язана зі сталим розвитком аграрної сфери. Митяй О. В., Лагодієнко В. В. та Сафонов В. В. (2015) визначають її як здатність підприємств мобілізувати внутрішні резерви для створення раціональної структури виробництва, стійкої до негативних зовнішніх впливів. Структурна модель включає три блоки механізмів: економічні (дотримання економічних законів, оптимізація виробничих та розподільних відносин), екологічні (відповідність законам природи, ресурсозберігаючі технології, безвідходне виробництво) та соціальні (розвиток людського капіталу, повна зайнятість, корпоративна соціальна відповідальність). Конкурентоспроможність виступає головним важелем сталого розвитку, забезпечуючи екологічну стійкість та створення стандартів якості харчових продуктів.

Наукометричний аналіз Rodriguez-Masay (2024) підтверджує високу наукову активність України (перше місце за виробництвом публікацій), але низький вплив (низьке цитування та якість). Порівняно з ЄС, Україна має менш структуровану систему (обмежене фінансування кредитів, відсутність аналогів CAP Strategic Plans), що призводить до нижчої продуктивності та сировинної орієнтації. Дослідження Митяй та ін. (2015) виділяє негативні тенденції:

зменшення поголів'я худоби, деградація ґрунтів (54,2 % орних земель), забруднення нітрами (78 % овочів у деяких регіонах), міграція сільського населення (зникнення 300 сіл за 18 років).

Сучасна державна політика України у сфері конкурентоспроможності агросектору формується в рамках Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, схваленої Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1163-р від 15 листопада 2024 року. Стратегія визначає пріоритети розвитку аграрного сектору в умовах післявоєнної відбудови, європейської інтеграції та глобальних викликів. Основні цілі — підвищення конкурентоспроможності, забезпечення продовольчої безпеки, стале використання ресурсів та адаптація до вимог ЄС (Green Deal, CAP). Документ передбачає операційний план заходів на 2025—2027 роки, що включає:

1) Модернізацію виробничої бази та впровадження інновацій (цифровізація, точне землеробство, ресурсозберігаючі технології).

2) Розвиток переробної промисловості для переходу від сировинного експорту до high-value продуктів.

3) Підтримку експорту через агрохаби, спрощення процедур та гарантії Експортно-кредитного агентства.

4) Демаїнінг та відновлення земель, лібералізацію земельних відносин.

5) Формування кластерів (CRM-кластери) та державно-приватне партнерство для інвестицій в інфраструктуру (зрошення, логістика).

6) Гармонізацію з європейськими стандартами — санітарні та фітосанітарні заходи, політика конкуренції, екологічні вимоги.

Стратегія акцентує на сталому розвитку: раціональне використання земель, води, лісів, зменшення викидів парникових газів, перехід до циркулярної економіки. Особлива увага — підтримці малих та середніх фермерських господарств, молодих фермерів та жінок у сільському господарстві, що відповідає принципам CAP.

Додатковим імпульсом стала Програма діяльності Кабінету Міністрів України, затверджена у грудні 2024 року, з 8 пріоритетами Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства (об'єднане міністерство). Ключовими пріоритетами, що безпосередньо стосуються конкурентоспроможності агросектору було виділено:

1. Формування інструментів розвитку бізнесу — запуск нових механізмів підтримки сільського господарства, компенсація капітальних

інвестицій через податкові пільги, розширення програми "Зроблено в Україні".

2. Сучасна промислова політика — модернізація переробки, пріоритет українським товарам у державних закупівлях, розвиток агро-виробництва та dual-use товарів.

3. Деретуляція — спрощення процедур, цифризація ("ePermit", "Pulse"), ризик-орієнтований підхід до перевірок.

4. Ефективне використання ресурсів — механізми фінансування зрошення, лібералізація земельних відносин, реформа екоконтролю, запуск ринку переробки відходів, створення CRM-кластерів.

5. Зростання інвестицій — страхування воєнних ризиків, PPP, інвестиційні фонди (США, ЄС), "Єдине вікно для інвесторів".

6. Активний експорт — Експортна стратегія до 2030 року, розвиток агрохабів, розширення можливостей Експортно-кредитного агентства.

7. Євроінтеграційні реформи — повна імплементація *acquis communautaire* (Chapter 11-13), запуск системи підтримки сільського господарства за європейськими стандартами, виконання *Ukraine Facility Plan*.

8. Інвестиції в людей — нова Стратегія зайнятості до 2030 року, підвищення продуктивності праці.

Ці пріоритети безпосередньо спрямовані на підвищення конкурентоспроможності агросектору: від сировинної моделі до високотехнологічного, стійкого та експортоорієнтованого виробництва. Особливий акцент — на післявоєнній відбудові (демаїнінг/ розмінування, відновлення земель), адаптації до Green Deal та CAP, цифровізації та інноваціях.

Таким чином, державна політика України, хоча й орієнтована на мобілізацію внутрішніх ресурсів та сталий розвиток (Митяй та ін., 2015), активно еволюціонує в напрямку європейської моделі. Стратегія до 2030 року та Програма діяльності Уряду 2025 року створюють рамки для системної підтримки конкурентоспроможності через інвестиції, експорт, інновації та Євроінтеграцію. Однак для повної гармонізації з CAP необхідне подальше посилення інструментів прямого фінансування, моніторингу індикаторів TFP та обов'язкових екологічних стандартів.

3. Порівняльний аналіз політик

Порівняльний аналіз державних політик стимулювання конкурентоспроможності аграрного сектору України та ЄС дозволяє виявити ключові відмінності, спільні вектори розвитку та перспективи синергії в умовах Євроін-

теграції України. Аналіз проводиться за п'ятьма основними напрямками: фінансово-інституційна підтримка, інструменти стимулювання, акцент на стійкості та екології, продуктивність і інновації, а також вплив зовнішніх викликів (війна для України, кліматичні зміни для ЄС). Джерелами слугують EU Agricultural Outlook 2025—2035 (European Commission, 2025), звіт Європейського Парламенту Beck (2024), наукометричний огляд Rodriguez-Masau (2024), модель сталого розвитку Митяй О. В. та ін. (2015), Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 року (Розпорядження КМУ № 1163-р від 15.11.2024), Програма діяльності Уряду з 8 пріоритетами Мінекономіки (2024) та матеріали II Міжнародної конференції "Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах ЗВТ з ЄС" (2019).

1. Фінансово-інституційна підтримка. У ЄС політика ґрунтується на потужній, багаторівневій системі Спільної аграрної політики (САП/CAP 2023—2027), де прямі платежі (EAGF) та заходи розвитку сільських територій (EAFRD) становлять до 30—40 % валового доходу фермерських господарств у деяких країнах-членах (Beck, 2024). CAP Strategic Plans (CSP) диференційовані за державами, з обов'язковим екологічним компонентом Green Deal. Фінансування є стабільним і прогнозованим, що знижує ризики та стимулює інвестиції.

В Україні державна підтримка традиційно менш централізована та менш фінансово ємна. До 2024 року вона базувалася переважно на внутрішніх ресурсах (Митяй та ін., 2015), з обмеженими прямими субсидіями. Стратегія № 1163-р (2024) та Програма Уряду вводять нові інструменти: компенсацію капітальних інвестицій, податкові пільги, державно-приватне партнерство (PPP), страхування воєнних ризиків та розширення можливостей Експортно-кредитного агентства. Однак обсяг фінансування значно нижчий, ніж у ЄС.

2. Інструменти стимулювання. ЄС застосовує комплекс інструментів: Complementary Income Support for Young Farmers (CIS-YF), інвестиційна підтримка (INVEST), управління ризиками (RISK), EIP-AGRI та LEADER/CLLD. Акцент на generational renewal, гендерній рівності та територіальному розвитку. Політика спрямована на структурні зміни: зростання labour productivity як головного драйвера TFP (European Commission, 2025).

В Україні інструменти зосереджені на дерегуляції ("ePermit", "Pulse", ризик-орієнтований контроль), формуванні CRM-кластерів, модернізації переробки та розвитку агрохабів (8 пріоритетів Мінекономіки). Стратегія 2030 акцентує лібералізацію земельних відносин, демаїнінг та відновлення земель. Конференційні матеріали 2019 (Наконечна К. В., Іванчук Я. О.) фіксували, що ЗВТ з ЄС відкриває експортний потенціал, але вимагає гармонізації стандартів. Відмінність: ЄС — системні платежі та інноваційні партнерства; Україна — ринкові механізми + державна стратегічна координація.

3. Акцент на стійкості та екології. ЄС інтегрує Green Deal як обов'язкову умову CAP: зниження GHG-викидів, азотного надлишку, пестицидів до 2035 року. EU Agricultural Outlook прогнозує покращення екологічного впливу ферм при збереженні self-sufficiency у зернових, м'ясі та молоці (European Commission, 2025).

В Україні модель включає три блоки (економічний, екологічний, соціальний), де конкурентоспроможність є головним важелем. Стратегія № 1163-р передбачає перехід до циркулярної економіки, зменшення викидів, ресурсозберігаючі технології. Однак реалізація ускладнена війною (деградація земель, міграція).

4. Продуктивність та інновації. У ЄС прогнозується повільне зростання продуктивності через кліматичні виклики та високі витрати на вхідні ресурси, але продуктивність праці залишається ключовим драйвером. Реальний дохід на працівника зростатиме, економічна життєздатність залежить від розміру ферми (European Commission, 2025). Інновації (цифровізація, генетика, автоматизація) фінансуються через EIP-AGRI.

В Україні продуктивність нижча через війну, але Стратегія 2030 та Програма Уряду акцентують фокус на точному землеробстві, цифровізації, переробці та high-value продуктах.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика політик ЄС та України

Напрямок	ЄС (CAP + Green Deal)	Україна (Стратегія 2030 + Програма Уряду)
Фінансування	30—40 % доходу від прямих платежів	Компенсації, пільги, PPP (обсяг нижчий)
Інструменти	CIS-YF, INVEST, RISK, EIP-AGRI, LEADER	Дерегуляція, кластери, агрохаби, ECA
Екологія	Обов'язкові індикатори, зниження GHG	Стратегічні цілі, циркулярна економіка
Продуктивність	Labour-driven TFP, стабільне зростання	Потенціал зростання через інновації та переробку
Експорт	High-value (сир, оливкова олія)	Перехід від сировини до high-value (Стратегія)

Джерело: складено автором на основі European Commission (2025), Beck et al. (2024), Митяй та ін. (2015)

5. Вплив зовнішніх викликів та перспективи. ЄС стикається з волатильністю цін на енергоносії, торгівельними бар'єрами та кліматом, але має буфер у вигляді CAP. Outlook 2025—2035 прогнозує стабільне макро-середовище (ВВП ЄС ~1,4 %, інфляція ~2 %).

Україна переживає воєнні руйнування, але Стратегія 2030 та Ukraine Facility передбачають післявоєнну відбудову, гармонізацію з CAP та Green Deal.

Таким чином, політика ЄС є зрілою, фінансово забезпеченою та екологічно орієнтованою системою, що забезпечує стабільність і конкурентну перевагу в сегменті high-value продуктів. Політика України — динамічна, ринково-орієнтована, з акцентом на післявоєнну відбудову та євроінтеграцію, але потребує посилення прямого фінансування та моніторингу індикаторів. Синергія можлива через імплементацію CAP-подібних механізмів у рамках Ukraine Facility та Стратегії 2030, що дозволить Україні підвищити TFP, екологічну стійкість та експортну конкурентоспроможність на рівні ЄС.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Порівняльний аналіз показує, що політика ЄС є більш системною інтегрованою та орієнтованою на вимірювані результати конкурентоспроможності через САП тоді як в Україні акцент на сталому розвитку підприємств створює міцну теоретичну базу, але потребує посилення державних інструментів фінансування інновацій та адаптації до європейських стандартів. Україна може значно підвищити конкурентоспроможність шляхом гармонізації політики з CAP впровадження циркулярної економіки та штучного інтелекту як рекомендують Rodriguez-Macay et al. 2024 а також посилення корпоративної соціальної відповідальності та підтримки молодих фермерів і жінок.

Перспективи подальших розвідок охоплюють емпіричне оцінювання впливу інструментів CAP на українські ферми в умовах асоціації з ЄС моделювання інтеграції АІ та циркулярних практик у національну модель сталого розвитку порівняльний аналіз ефективності підтримки молодих фермерів та жінок у двох регіонах а також розробку рекомендацій щодо створення національних CAP Strategic Plans для України після набуття членства. Додатковими напрямками можуть стати аналіз впливу війни на TFP та моделювання післявоєнної відбудови з урахуванням Green Deal.

Література:

1. Beck M. et al. (2024). CAP support and farm competitiveness 2014—2027: intervention logic, CSP typology and young farmers/women measures. European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies. IPOL_STU-(2024)747270_EN. Brussels. 110 p.

2. European Commission (2025). EU Agricultural Outlook 2025—2035. DG Agriculture and Rural Development, Joint Research Centre. Brussels. 86 p. (Completed in December 2025). DOI: 10.2762/4491268.

3. Митяй О. В., Лагодієнко В. В., Сафонов В. В. (2015). Конкурентоспроможність як чинник сталого розвитку аграрних підприємств: структурна модель механізмів. [Електронний ресурс]// content.pdf (4 с.).

4. OECD (2011). Fostering Productivity and Competitiveness in Agriculture. OECD Publishing. Paris. 110 p. ISBN 978-92-64-16682-0.

5. Rodriguez-Macay D. et al. (2024). Competitiveness in the agricultural sector: a literature review. Scientometric analysis (Scopus/WoS, ToS methodology). 18 p. (Competitiveness_in_the_agricultural_sector_a_liter.pdf).

6. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р "Про затвердження Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року". [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.04.2026).

7. Міністерство економіки України (2024). Затверджено Програму діяльності Уряду — 8 пріоритетів Мінекономіки. [Електронний ресурс]. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/a6514f7f-2003-401f-b00f-0951ce0e02cd?lang=uk-UA&title=ZatverdzhenoProgramuDialnostiUriadu-8-PrioritetivMinekonomiki> (дата звернення: 09.04.2026).

8. Конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах функціонування Зони вільної торгівлі з Європейським Союзом: збірник тез II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (11 квітня 2019 р.). К.: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2019. 230 с. ISBN 978-617-7630-27-1.

9. Nowak A., Krukowski A., Rozanska-Binczyk A. (2020). Competitiveness of Agriculture in New Member States of the European Union. European Research Studies Journal, XXIII(Special Issue 1), pp. 160—175.

10. Nowak A., Zakrzewska A. (2024). Agriculture-14-00612-v2.pdf: Synthetic competitive-

ness index for EU-27 (2012-2021). Multidisciplinary Digital Publishing Institute.

11. The Competitiveness of Agriculture in Central and Eastern European Countries (2017). 13 p. (The_competitiveness_of_agriculture_.pdf).

References:

1. Beck, M. (2024), CAP support and farm competitiveness 2014—2027: intervention logic, CSP typology and young farmers/women measures. European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels.

2. European Commission (2025), EU Agricultural Outlook 2025—2035. DG Agriculture and Rural Development, Joint Research Centre. Brussels. DOI: 10.2762/4491268.

3. Mityay, O. V., Lagodiyenko, V. V. and Safonov, V. V. (2015), Competitiveness as a factor of sustainable development of agricultural enterprises: structural model of mechanisms.

4. OECD (2011), Fostering Productivity and Competitiveness in Agriculture, OECD Publishing, Paris. ISBN 978-92-64-16682-0.

5. Rodriguez-Macay, D. (2024), "Competitiveness in the agricultural sector: a literature review", Scientometric analysis, available at: Competitiveness_in_the_agricultural_sector_a_liter.pdf (Accessed 30 March 2026).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Decree "On Approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the Period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (Accessed 09.04.2026).

7. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "The Government Action Programme — 8 Priorities of the Ministry of Economy was approved", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/a6514f7f-2003-401f-b00f-0951ce0e02cd?lang=uk-UA&title=ZatverdzhenoProgramu-DiialnostiUriadu-8-PrioritetivMinekonomiki> (accessed: 09.04.2026).

8. National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (2019), Competitiveness of the Agricultural Sector in the Context of the Functioning of the Free Trade Zone with the European Union: Collection of Abstracts of the II International Scientific and Practical Internet Conference, 11 April, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine. ISBN 978-617-7630-27-1.

9. Nowak, A., Krukowski, A. and Rozanska-Binczyk, A. (2020), "Competitiveness of Agriculture in New Member States of the European Union", European Research Studies Journal, XXIII(Special Issue 1), pp. 160—175.

10. Nowak, A. and Zakrzewska, A. (2024), "Agriculture-14-00612-v2.pdf: Synthetic competitiveness index for EU-27 (2012—2021)", Multidisciplinary Digital Publishing Institute.

11. Nowak, A. (2017), "The Competitiveness of Agriculture in Central and Eastern European Countries", available at: The_competitiveness_of_agriculture_.pdf (Accessed 30 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



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 339.137.2:631.86:631.147(477)

В. В. Лазебник,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів і природокористування, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1581-5088>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.227

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА РИНКУ ОРГАНІЧНИХ ДОБРІВ В УКРАЇНІ

V. Lazebnyk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and International
Trade, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT OF THE ORGANIC FERTILIZERS MARKET IN UKRAINE

У статті досліджено особливості формування та функціонування конкурентного середовища на ринку органічних добрив України в умовах трансформації аграрного сектору та зростання попиту на екологічно безпечні технології виробництва. Проаналізовано сучасний стан ринку, визначено ключові тенденції його розвитку та структуру конкурентних відносин між вітчизняними виробниками і імпортними постачальниками. Встановлено, що ринок органічних добрив характеризується зростанням внутрішнього попиту, обмеженістю виробничих потужностей та значною залежністю від імпортних технологічних рішень. Особливу увагу приділено сегментації продукції за типами сировини та технологіями виробництва, а також визначенню конкурентних переваг окремих сегментів. Обґрунтовано роль гумінових препаратів і органо-мінеральних добрив як перспективних напрямів розвитку ринку. Доведено, що використання локальної сировинної бази сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних виробників. Визначено ключові фактори формування конкурентних переваг та окреслено напрями подальшого розвитку ринку органічних добрив в Україні.

The article examines the formation and functioning of the competitive environment in the organic fertilizers market of Ukraine under the conditions of agricultural transformation and increasing demand for environmentally sustainable production. The relevance of the study is driven by the transition toward organic farming and the growing need for alternative soil fertility management solutions.

The current state of the fertilizer market is analyzed, highlighting its dependence on imports and the emergence of organic fertilizers as a distinct and developing segment. It is established that this market is characterized by increasing domestic demand, limited production capacities, and a significant role of innovative products such as humic substances, biostimulants, and organo-mineral fertilizers.

The study identifies the hybrid nature of the competitive environment, where traditional organic fertilizers, organo-mineral products, and biologically active inputs compete simultaneously. A significant influence of the mineral fertilizers market on pricing and consumer expectations is also determined.

Particular attention is paid to the segmentation of the market based on raw materials and production technologies. The key segments include humic products, biomass-based fertilizers, vermicompost, and organo-mineral fertilizers, each with specific competitive advantages and constraints.

The role of import suppliers is analyzed, revealing their strong positions due to technological advancement, standardized quality, and developed distribution systems. At the same time, dependence on imports creates vulnerabilities related to logistics and exchange rate fluctuations, opening opportunities for domestic producers.

The study concludes that enhancing competitiveness in the organic fertilizers market requires the use of local raw materials, technological innovation, and adaptation to local agricultural conditions. The findings highlight the significant potential for further market development and provide a basis for improving the efficiency of domestic production.

Ключові слова: органічні добрива, конкурентне середовище, аграрний ринок, гумінові добрива, маркетингова стратегія, органічне виробництво.

Key words: organic fertilizers, competitive environment, agricultural market, humic fertilizers, marketing strategy, organic production.

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

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України спостерігається поступовий перехід до екологічно орієнтованих моделей ведення господарства, що зумовлює зростання попиту на органічні добрива як альтернативу традиційним мінеральним засобам живлення рослин. Така трансформація пов'язана із необхідністю забезпечення сталого розвитку сільського господарства, підвищення родючості ґрунтів та мінімізації негативного впливу на довкілля.

Незважаючи на складні соціально-економічні та військові виклики, органічний сектор України демонструє ознаки поступового відновлення після суттєвого скорочення обсягів виробництва, яке у 2022—2023 рр. становило майже 35 %. Водночас відбувається розширення площ, залучених до органічного землеробства, що свідчить про збереження стратегічного інтересу до розвитку цього сегмента. Зокрема, у Полтавській області у 2023—2025 рр. зафіксовано зростання площ органічного виробництва більш ніж на 10,9 %.

Зазначені тенденції формують передумови для активізації виробництва органічних добрив, які виступають важливим елементом забезпечення ефективності органічного землеробства. Водночас розширення ринку супроводжується посиленням конкуренції між його учасниками, у тому числі за рахунок впливу імпорتنих постачальників та суміжних сегментів агрохімічної продукції.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження конкурентного середовища ринку органічних добрив України, визначення його структурних особливостей, факторів формування конкурентних переваг та обґрунтування напрямів підвищення ефективності функціонування вітчизняних виробників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання функціонування та розвитку ринку органічної продукції, формування його конкурентного середовища, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємств набувають дедалі більшої актуальності у сучасних наукових дослідженнях. Це зумовлено посиленням глобалізаційних процесів, екологізацією економіки та зростанням попиту на органічну продукцію як у межах України, так і на міжнародних ринках.

У науковій літературі значна увага приділяється дослідженню конкурентного середовища ринку органічної продукції та механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, у праці Журило В. та Шаталової Л. здійснено стратегічний аналіз конкурентного середовища органічного ринку України та обґрунтовано необхідність застосування системного підходу до формування конкурентних стратегій [1].

Міняйло О. та Нестерець А. розглядають особливості функціонування органічного ринку в умовах глобалізації, акцентуючи на поєднанні нових можливостей виходу на міжнародні ринки з одночасним посиленням конкурентного тиску та підвищенням вимог до якості продукції [2]. У свою чергу, Панченко М. та Ільченко Г. підкреслюють визначальну роль маркетингових інструментів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в умовах екологізації економіки [3].

Коценко М. С. досліджує тенденції розвитку конкурентного середовища виробників органічної продукції в Україні, виокремлюючи ключові стримуючі фактори, зокрема інституційні та фінансові обмеження [4]. Водночас Лазаренко В. І. здійснює порівняльний аналіз розвитку органічного ринку в Україні та країнах ЄС, що дозволяє визначити напрями адаптації європейського досвіду до національних умов [5].

Кучер О. обґрунтовує значення маркетингового механізму як інструменту розвитку ринку органічної продукції, акцентуючи на його ролі у формуванні попиту та забезпеченні ефективної взаємодії між учасниками ринку [6].

Отже, аналіз сучасних наукових праць свідчить про комплексний характер досліджень ринку органічної продукції, які охоплюють питання конкурентного середовища, маркетингового забезпечення, впливу глобалізаційних процесів та використання міжнародного досвіду. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств до сучасних трансформаційних умов, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз конкурентного середовища ринку органічних добрив України в умовах трансформації аграрного сектору, зростання попиту на екологічно безпечні засоби живлення рослин та посилення впливу імпорتنих постачальників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження конкурентного середовища ринку органічних добрив України потребує комплексного аналізу його структурних характеристик, динаміки розвитку та ключових факторів впливу. В умовах трансформації аграрного сектору, зростання екологічних вимог до виробництва та посилення інтеграційних процесів особливої актуальності набуває оцінювання ролі органічних добрив у системі забезпечення сталого розвитку сільського господарства.

Сучасний ринок органічних добрив формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, серед яких визначальними є зміни у структурі попиту, розвиток органічного землеробства, доступність сировинної бази, а також вплив імпорتنих постачальників агрохімічної продукції. Водночас зростає значення інноваційних технологій виробництва, що забезпечують підвищення ефективності використання органічних ресурсів та їх адаптацію до сучасних агротехнологій [7].

Особливістю функціо-

нування даного ринку є його гібридний характер, що проявляється у взаємодії різних груп продуктів — традиційних органічних добрив, біологічних препаратів та орґано-мінеральних рішень, що зумовлює необхідність системного підходу до аналізу конкурентного середовища з урахуванням міжсегментної конкуренції та впливу суміжних ринків, зокрема ринку мінеральних добрив.

Ринок добрив України загалом оцінюється приблизно у 4 млн тонн щорічно, при цьому значна частина продукції імпортується. У 2024 р. загальне споживання добрив аграрним сектором становило близько 3,4 млн тонн, з яких близько 1,9 млн тонн припадало на імпорт [8]. На цьому фоні органічні добрива формують окремий сегмент, що характеризується:

- зростанням внутрішнього попиту;
- дефіцитом локальних виробничих потужностей;
- залежністю від імпортних біостимуляторів і мікродобрив;
- посиленням ролі гумінових препаратів.

Слід зазначити, що у 2024 р. внутрішній органічний ринок України досяг обсягу близько 7 600 тонн продукції на суму 29 млн дол. США, що свідчить про активізацію споживання органічних ресурсів у сільському господарстві [8].

Конкурентне середовище ринку органічних добрив України є гібридним: у ньому одночасно конкурують "класичні" органічні добрива (компости, вермікомпост, органічні суміші), орґано-мінеральні продукти та біостимулятори/мікродобрива (часто позиціонуються як "орґанічні", хоча юридично можуть належати до інших категорій). Додатково на конкуренцію сильно впливає ринок мінеральних добрив, бо саме він задає "порогову" ціну й очікування аграріїв щодо ефекту та логістики (наявність, сезонність, кредитування тощо).

З метою узагальнення структури ринку органічних добрив України було здійснено його сегментацію за типом продукції, рівнем конкуренції та ключовими факторами конкурентоспроможності. Узагальнені результати представлені у таблицях 1—2.

Таблиця 1. Сегментація ринку органічних добрив за типом продукції та рівнем конкуренції

Сегмент продукції	Ринкове позиціонування	Рівень конкуренції
Гумінові продукти	Стимулятори росту, антистресанти	Високий
Продукти з біомаси	Відновлення родючості ґрунту	Середній
Вермікомпост	Екологічне добриво для малих господарств	Низький–середній
Орґано-мінеральні добрива	Комплексне живлення рослин	Середній–високий

Джерело: запропоновано автором на основі [9—10].

Таблиця 2. Фактори конкурентоспроможності та обмеження сегментів ринку органічних добрив

Сегмент	Ключові переваги	Основні обмеження
Гумінові продукти	Висока ефективність, швидка дія	Цінова чутливість, копіювання технологій
Продукти з біомаси	Низька собівартість, доступність сировини	Логістика, стандартизація
Вермікомпост	Висока довіра споживачів	Обмежене масштабування
Органо-мінеральні	Комплексна дія, ефективність	Висока капіталоемність

Джерело: запропоновано автором.

Аналіз показує, що найбільш конкурентним сегментом є гумінові продукти, що зумовлено відносною доступністю технологій виробництва та широким спектром їх застосування. Водночас цей сегмент характеризується високою ціновою чутливістю та необхідністю постійної диференціації продукції. Сегмент продуктів на основі переробки біомаси має середній рівень конкуренції та формується за рахунок доступної сировинної бази, проте обмежується складністю стандартизації якості та значними логістичними витратами. Тоді як вермікомпост займає нішеву позицію, орієнтовану переважно на малі господарства, що зумовлює його обмежений потенціал масштабування. Натомість органо-мінеральні добрива формують перспективний сегмент ринку, оскільки забезпечують комплексний вплив на родючість ґрунтів, однак потребують значних інвестицій та технологічної бази.

Можемо помітити, що гумінові препарати характеризуються високим рівнем конкуренції через відносну доступність технологій їх виробництва, що зумовлює необхідність диференціації продукції за показниками вмісту гумінових та фульвових кислот, ступенем очищення та стабільністю якості. У свою чергу, продукти з переробки органічної біомаси мають конкурентні переваги завдяки доступності сировинної бази та можливості локалізації виробництва, проте обмежуються складністю стандартизації якості та значними логістичними витратами.

Сегмент вермікомпосту вирізняється високим рівнем екологічної привабливості для малих фермерських господарств, однак стикається з трудноща-

ми масштабування виробництва та забезпечення стабільності характеристик продукції. Водночас органо-мінеральні добрива, що поєднують органічні компоненти з мінеральними елементами живлення, формують перспективний напрям розвитку ринку, орієнтований на потреби інтенсивного землеробства. Незважаючи на вищу капіталоемність та технологічну складність їх виробництва, такі продукти здатні забезпечити комплексний вплив на родючість ґрунтів і продуктивність сільськогосподарських культур.

У таблиці 3 систематизуємо ключові параметри конкурентного впливу імпорتنих поста-

Таблиця 3. Конкурентні переваги та вразливості імпорتنих постачальників на ринку органічних добрив України

Аналітичний параметр	Прояв конкурентного впливу імпорту	Сильні сторони імпорتنих постачальників	Потенційні вразливості (можливості для вітчизняних виробників)
Масштаб імпорту	У І півріччі 2024 р. імпорт азотних добрив становив 1,298 млн т; у 2025 р. загальний імпорт добрив зріс на 13,3% (до 3,285 млн т)	Формування цінового орієнтиру для аграріїв; наявність великих партій продукції	Залежність від зовнішніх ринків; зростання вартості при валютних коливаннях
Конкуренція у сегменті біостимуляторів та мікродобрив	Імпорتنі продукти інтегруються у технологічні карти агрохолдингів	R&D, патентовані формуляції; міжнародні рекомендації; широкий продуктовий портфель	Обмежена адаптація до локальних ґрунтово-кліматичних умов
Преміум-сегмент органо-мінеральних добрив	Попит з боку великих господарств на стабільні технологічні рішення	Прогнозована ефективність; стабільна якість; сервісна підтримка	Висока ціна продукції та супроводу
Економія на масштабі виробництва	Великі виробничі потужності за кордоном	Нижча собівартість одиниці активної речовини	Логістична залежність від міжнародних транспортних маршрутів
Стандартизація якості	Рівномірність партій продукції	Стабільна концентрація діючих речовин; відповідність міжнародним стандартам	Менша гнучкість у зміні формуляцій під локальні потреби
Система дистрибуції	Використання існуючих каналів продажу мінеральних добрив та ЗЗР	Розгалужені дилерські мережі; швидке охоплення ринку	Високі витрати на підтримку інфраструктури
Фінансові інструменти збуту	Кредитування під урожай; відстрочки платежів	Зростання лояльності великих клієнтів	Ризик фінансових втрат при макроекономічній нестабільності
Логістичні фактори	Імпорт залежить від портової інфраструктури та кордонів	Можливість швидкого забезпечення великих обсягів	Зриви поставок через логістичні шоки
Сервісна підтримка	Консультаційний супровід та агрономічні рішення	Інтеграція у комплексні програми живлення	Висока вартість сервісу для середніх фермерських господарств

Джерело: запропоновано автором на основі [8, 11,12].

чальників на ринок органічних добрив України, що дозволяє комплексно оцінити як їхні конкурентні переваги, так і наявні структурні вразливості. Представлені аналітичні характеристики відображають сучасні умови функціонування агрохімічного ринку, в межах якого імпортна продукція формує цінові орієнтири, стандарти якості та технологічні вимоги до засобів живлення рослин.

Зокрема, масштаб імпорту добрив виступає важливим чинником формування конкурентного тиску на вітчизняних виробників органічної продукції, оскільки аграрні підприємства орієнтуються на співвідношення "ціна-ефективність" при виборі технологій живлення. Високий рівень стандартизації імпортних продуктів, наявність патентованих формуляцій, розвинені системи дистрибуції та фінансові інструменти підтримки продажів забезпечують імпортним компаніям стійкі позиції в сегментах біостимуляторів, мікродобрив і преміальних орґано-мінеральних рішень.

Водночас залежність імпортних постачальників від валютних коливань, міжнародної логістичної інфраструктури та регуляторних обмежень створює додаткові ризики для стабільності поставок, особливо в умовах макроекономічної нестабільності. Такі фактори відкривають потенційні можливості для розвитку національних виробників органічних добрив, які використовують локальну сировинну базу та здатні адаптувати продукцію до ґрунтово-кліматичних умов України.

На рисунку 1 представимо оціночну динаміку імпорту добрив в Україну у 2018—2025 рр., що відображає загальні тенденції розвитку ринку агрохімічної продукції в умовах зростання залежності від зовнішніх постачальників. Аналіз показує поступове збільшення обсягів імпорту у 2018—2021 рр., з подальшим скороченням у 2022—2023 рр., зумовленим макроекономічною нестабільністю та логістичними обмеженнями. Водночас у 2024—2025 рр. спостерігається відновлення імпортних поставок, що свідчить про збереження високого рівня залежності внутрішнього аграрного сектору від імпортних джерел мінерального живлення рослин.

Зазначена тенденція має опосередкований вплив на конкурентне середовище ринку органічних добрив, оскільки імпортна агрохімічна продукція формує цінові орієнтири для аграріїв та визначає базові критерії оцінювання ефективності альтернативних органічних і біологічних засобів живлення. Це зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників гумінових і орґано-мінеральних добрив шляхом технологічної диференціації та використання локальної сировинної бази.

Починаючи з 2023 р., ринок демонструє тенденцію до відновлення, досягнувши 7 600 т у 2024 р., що видно на рисунку 2. Це створює передумови для зростання попиту на органічні добрива, зокрема гумінові та орґано-мінеральні препарати. Зазначена тенденція підтверджує перспективність розвитку вітчизняного виробництва добрив на основі локальної сировини, зокрема леонардиту.

Проведений аналіз конкурентного середовища ринку органічних добрив України засвідчив його багатокомпонентний характер, що формується під впливом як внутрішніх виробників органічної продукції, так і імпортних постачальників біостимуля-

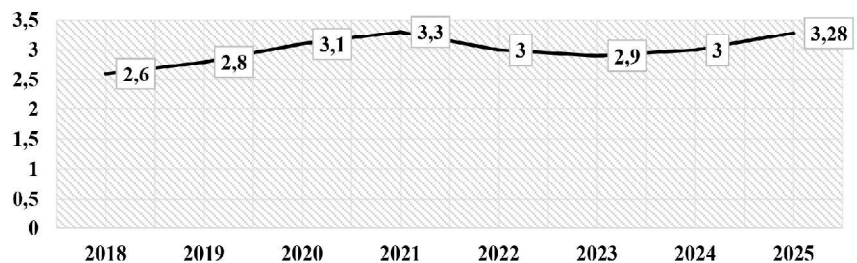


Рис. 1. Оціночна динаміка імпорту добрив в Україну у 2018—2025 рр., млн т

Джерело: запропоновано автором на основі [11—13].

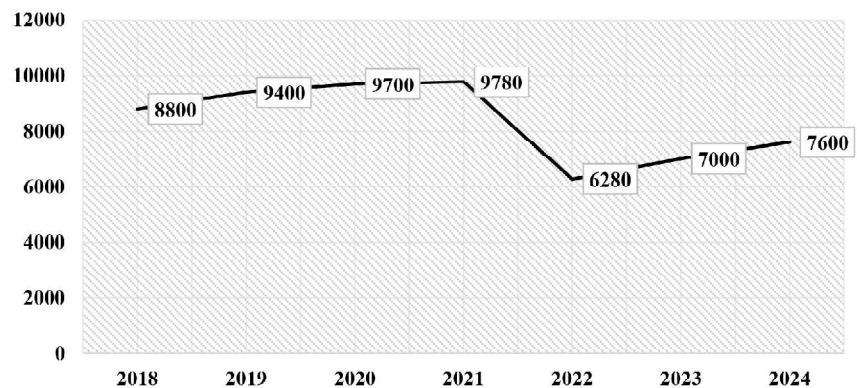


Рис. 2. Динаміка внутрішнього ринку органічної продукції в Україні у 2018—2024 рр., т

Джерело: запропоновано автором на основі [11—13].

торів, мікродобрив та органо-мінеральних засобів живлення рослин. Встановлено, що в умовах трансформації аграрного сектору України відбувається поступове зміщення попиту від традиційних мінеральних добрив до альтернативних органічних і біологічних продуктів, що пояснюється як зростанням екологічної свідомості агровиробників, так і необхідністю підтримання довгострокової родючості ґрунтів.

Отримані результати свідчать, що конкурентне середовище у сегменті органічних добрив характеризується відносно низьким рівнем концентрації серед вітчизняних виробників та високим рівнем залежності від імпорتنих технологічних рішень. Зокрема, у сегментах біостимуляторів та преміальних органо-мінеральних добрив імпортна продукція займає домінуючі позиції завдяки використанню інноваційних формуляцій, високому рівню стандартизації якості та наявності розвинених каналів дистрибуції. Це створює суттєвий конкурентний тиск на національних виробників, які переважно функціонують у середньоціновому сегменті ринку.

Водночас встановлено, що використання локальної сировинної бази, зокрема леонардиту, може виступати важливим чинником формування конкурентних переваг українських підприємств у сфері виробництва гумінових та органо-мінеральних добрив.

Адаптація продукції до специфічних ґрунтово-кліматичних умов України, а також можливість зниження логістичних витрат створюють передумови для посилення позицій національних виробників у порівнянні з імпортними аналогами [14].

Вцілому, динаміка внутрішнього ринку органічної продукції у 2018—2024 рр. демонструє наявність значного потенціалу для подальшого розвитку сегменту органічних добрив, оскільки зростання попиту на органічну продукцію безпосередньо пов'язане із необхідністю застосування екологічно безпечних засобів живлення рослин у сертифікованому виробництві.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ринок органічних добрив України перебуває на етапі активного становлення та характеризується зростанням внутрішнього попиту, зумовленим розширенням площ

органічного землеробства та посиленням екологічних вимог до аграрного виробництва. Визначено, що конкурентне середовище даного ринку має гібридний характер і формується під впливом як вітчизняних виробників, так і імпорتنих постачальників, а також суміжних сегментів агрохімічної продукції.

Проведений аналіз дозволив виокремити основні сегменти ринку органічних добрив, серед яких найбільш конкурентним є сегмент гумінових препаратів, тоді як органо-мінеральні добрива формують перспективний напрям розвитку, орієнтований на потреби інтенсивного землеробства. Встановлено, що ключовими факторами формування конкурентних переваг виступають технологічний рівень виробництва, доступ до сировинної бази, рівень стандартизації продукції та ефективність логістичних процесів.

Обґрунтовано, що значний вплив на конкурентне середовище здійснюють імпортні постачальники, які займають провідні позиції у технологічно складних сегментах ринку завдяки інноваційним рішенням, стабільній якості продукції та розвиненим каналам збуту. Водночас залежність від імпорту створює передумови для розвитку національного виробництва органічних добрив на основі локальної сировини, зокрема леонардиту, що дозволяє знизити витрати та підвищити адаптивність продукції до умов господарювання.

Отже, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників органічних добрив потребує впровадження інноваційних технологій, удосконалення маркетингових стратегій, розвитку виробничої інфраструктури та посилення інтеграції у глобальні ринки.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі механізмів формування конкурентних переваг підприємств органічного сектору, оцінюванні ефективності використання інноваційних технологій виробництва добрив, а також розробленні практичних рекомендацій щодо державної підтримки та стимулювання розвитку внутрішнього ринку органічних добрив в Україні. Додаткової уваги потребує дослідження впливу цифровізації та екологічних стандартів на трансформацію конкурентного середовища галузі.

Література:

1. Журило В., Шаталова А. Стратегічний аналіз конкурентного середовища на ринку органічної продукції України. Економіка та суспільство. 2022. № 35.

2. Мінняло О., Нестерець А. Конкурентне середовище на ринку органічних продуктів за умов глобалізації. Геополітика України: історія і сучасність. 2020. № 2 (25). С. 191—203.

3. Панченко М., Ільченко Г. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності підприємств на ринку органічних продуктів в умовах екологізації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. № 2 (29). С. 70—89.

4. Коценко М.С. Конкурентне середовище виробників органічної продукції в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. Ukraine, Bulgaria, EU: Economic and Social Development Trends. 2022. С. 38.

5. Лазаренко В.І. Маркетинговий аналіз органічного ринку агропродовольчої продукції в країнах ЄС та України. Економіка АПК. 2019. № 5.

6. Кучер О. Маркетинговий механізм розвитку ринку органічної продукції в Україні. Біоекономіка та аграрний бізнес. 2020. С. 90.

7. Лазебник В. Ринок органічних добрив: сучасний стан та тенденції розвитку. ЛОГОС. 2025. С. 26—32.

8. Latifundist Media. Ринок мінеральних добрив України: аналітика та імпорт 2024—2025. URL: <https://latifundist.com> (дата звернення: 09.04.2026).

9. Canellas L.P., Olivares F.L. Physiological responses to humic substances. Chemical and Biological Technologies in Agriculture. 2014. Vol. 1. С. 3—14.

10. Chen J.-H. The combined use of chemical and organic fertilizers. Agriculture and Forestry. 2016. Vol. 62 (3). С. 67—78.

11. FAO. Organic agriculture and sustainable development. Rome: FAO. 2020. 210 p.

12. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023. Paris: OECD Publishing. 2023. 420 p.

13. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2024: статистичний збірник. Київ. 2025. 230 с.

14. Nikolaievska V. Organic products market and prospects of its development in Ukraine. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences. 2020. No 1.

References:

1. Zhurylo, V. and Shatalova, L. (2022), "Strategic analysis of the competitive environment in the organic products market of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 35.

2. Miniailo, O. and Nesterets, A. (2020), "Competitive environment in the organic products market under globalization conditions", *Geopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist*, vol. 2 (25), pp. 191—203.

3. Panchenko, M. and Ilchenko, H. (2023), "Marketing analysis of enterprise competitiveness in the organic products market under ecologization conditions", *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 2 (29), pp. 70—89.

4. Kotsenko, M.S. (2022), "Competitive environment of organic producers in Ukraine: main trends and development prospects", *Ukraine, Bulgaria, EU: Economic and Social Development Trends*, p. 38.

5. Lazarenko, V.I. (2019), "Marketing analysis of the organic agri-food market in EU countries and Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 5.

6. Kucher, O. (2020), "Marketing mechanism for the development of the organic products market in Ukraine", *Bioeconomy and Agrarian Business*, p. 90.

7. Lazebnyk, V. (2025), "Organic fertilizers market: current state and development trends", *Collection of scientific papers "ЛОГОС"*, April 4, Paris, France, pp. 26—32.

8. Latifundist Media (2026), "Mineral fertilizers market of Ukraine: analytics and imports 2024—2025", available at: <https://latifundist.com> (Accessed 09 April 2026).

9. Canellas, L.P. and Olivares, F.L. (2014), "Physiological responses to humic substances", *Chemical and Biological Technologies in Agriculture*, vol. 1, pp. 3—14.

10. Chen, J.-H. (2016), "The combined use of chemical and organic fertilizers", *Agriculture and Forestry*, vol. 62 (3), pp. 67—78.

11. FAO (2020), *Organic agriculture and sustainable development*, FAO, Rome, Italy.

12. OECD (2023), *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023*, OECD Publishing, Paris, France.

13. State Statistics Service of Ukraine (2025), *Agriculture of Ukraine 2024: statistical yearbook*, Kyiv, Ukraine.

14. Nikolaievska, V. (2020), "Organic products market and prospects of its development in Ukraine", *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, vol. 1.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 631.115:338.432

Ю. В. Золотницька,
к. е. н., Відділ ринків та продовольчої безпеки, Інститут ринків і конкуренції,
Варшавський економічний університет SGH, м. Варшава, Польща
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9278-0707>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.234

СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СІМЕЙНОГО ФЕРМЕРСТВА В УКРАЇНІ ЯК ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Y. Zolotnyska,
PhD in Economics, Food Safety Market Unit, Institute of Markets
and Competition, SGH Warsaw School of Economics, Poland

FORMATION AND DEVELOPMENT OF FAMILY FARMING IN UKRAINE AS A FORM OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

У статті досліджено етапи становлення та розвитку сімейного фермерства в Україні як форми підприємницької діяльності. Обґрунтовано, що сімейне фермерство поєднує економічну самостійність, підприємницький ризик, ринкову орієнтацію, інноваційність і соціальну функцію. Розкрито історичні передумови формування фермерства на українських землях, починаючи від господарств козацького типу, а також визначено періоди занепаду індивідуального сільськогосподарського підприємництва, спричинені кріпосництвом, імперським пануванням, колективізацією та командно-адміністративною системою радянської епохи. Особлива увага приділяється інституційній трансформації аграрного сектору після здобуття Україною незалежності: окреслено етапи земельної реформи, приватизації та реорганізації колективних господарств. Підкреслюється, що законодавчі зміни 2018 року стали важливою віхою в інституціоналізації сімейних ферм, створенні податкових стимулів, правових механізмів формалізації та доступу до державних програм підтримки.

The article examines the formation and development of family farming in Ukraine as a form of entrepreneurial activity. It substantiates that family farming should be understood not only as an organizational form of agricultural production, but also as a specific model of agrarian entrepreneurship based on family labor, economic autonomy, market orientation, innovation, and responsibility for business results. The study shows that, unlike large corporate agricultural enterprises, family farms combine ownership, management, and labor within one household, which gives them distinct economic and social characteristics. The historical roots of family farming in Ukraine are analyzed through the evolution of agrarian relations on Ukrainian lands. It is argued that proto-farming forms existed as early as the Cossack period, when farm-type households were based on free labor, economic initiative, market exchange, and local self-government. At the same time, the article identifies long periods of decline in individual agricultural entrepreneurship caused by serfdom, imperial domination, collectivization, and the command-administrative system of the Soviet era. Particular attention is paid to the institutional transformation of the agrarian sector after Ukraine's independence. The article characterizes the stages of land reform, privatization, reorganization of collective farms, legal differentiation between personal peasant farms and farm enterprises, and the gradual recognition of family farming in national legislation. It is emphasized that the 2018 legislative changes became an important milestone in the institutionalization of family farms, creating tax incentives, legal mechanisms for formalization, and access to state support programs.



The article concludes that family farming in Ukraine has evolved under the influence of complex historical, economic, and institutional factors. Its further development is closely linked to strengthening small agrarian entrepreneurship, transforming personal peasant farms into market-oriented family farms, reducing informal economic practices, and ensuring sustainable development of rural areas.

Ключові слова: сімейне фермерство, підприємництво у сімейному фермерстві, аграрна реформа, розвиток, інституціоналізація.

Key words: family farming, entrepreneurship in family farming, agrarian reform, development, institutionalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України особливої актуальності набуває дослідження сімейного фермерства як форми підприємницької діяльності, що поєднує економічні, соціальні та інституційні аспекти розвитку. Попри значний теоретичний доробок класиків економічної думки щодо сутності підприємництва [7; 10; 14; 16], питання адаптації цих концепцій до специфіки аграрного виробництва та сімейного фермерства залишаються недостатньо розкритими.

Сучасні підходи до підприємництва, що враховують інституційні умови, людський капітал і соціальні аспекти розвитку [17] потребують подальшого осмислення в контексті функціонування сімейних фермерських господарств. Водночас в Україні існує суперечність між традиційними формами селянського господарювання та необхідністю їх трансформації у підприємницькі структури, які здатні ефективно функціонувати в умовах ринку [11; 18; 22; 28]. Недостатній рівень розвитку інституційного середовища, обмежений доступ до ресурсів і високі ризики аграрного виробництва ускладнюють реалізацію підприємницького потенціалу сімейних фермерських господарств. Відсутність цілісного підходу до трактування сімейного фермерства як форми підприємницької діяльності обумовлює необхідність поглиблення теоретичних і прикладних досліджень у цьому напрямі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про зростання уваги до аграрного підприємства як багатовимірного економічного та

соціального явища: обґрунтовано специфіку аграрного підприємництва, зокрема його залежність від природно-кліматичних чинників і підвищений рівень ризику, що формує особливі поведінкові моделі фермерів [6]; визначено роль економічної самостійності та підприємницької ініціативи у формуванні конкурентоспроможності фермерських господарств [9]; окреслено значення диверсифікації як ключової стратегії створення доданої вартості та забезпечення стійкості фермерських господарств [2].

У науковій літературі також широко досліджується інноваційна складова аграрного підприємництва, зокрема, вплив підприємницької орієнтації (інноваційність, проактивність, схильність до ризику) на здатність фермерів адаптуватися до змін зовнішнього середовища [8]. Окремий напрям досліджень пов'язаний з управлінням ресурсами, де підкреслюється важливість управлінських компетенцій у забезпеченні ефективності малих і середніх фермерських господарств [5]. Значний внесок у розвиток теоретичних підходів зроблено в межах ресурсної теорії, яка пояснює конкурентні переваги сімейних фермерських господарств через унікальні нематеріальні активи, такі як знання, традиції та сімейний трудовий потенціал [4].

Крім того, дослідження підкреслюють важливість соціально-інституційного середовища, включаючи кооперацію, дорадчі служби та державну підтримку, у формуванні підприємницького потенціалу фермерів [1] та акцентують увагу на здатності сімейних фермерських господарств до локальної адаптації та розвитку інноваційних практик [11; 18; 24; 29; 30]. Узагальнення наукових підходів свідчить, що сучасні дослідження розглядають сімейне фер-

мерство як складну систему, у якій поєднуються економічні, інституційні та соціальні аспекти підприємницької діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності, особливостей становлення та розвитку сімейного фермерства в Україні як форми підприємницької діяльності з урахуванням економічних, інституційних і соціальних чинників його функціонування

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аграрний сектор дедалі частіше розглядається не лише як сфера виробництва продовольства, а як простір реалізації підприємницької діяльності, у межах якого фермер поєднує функції виробника, менеджера та підприємця. Аграрне підприємництво характеризується специфічною комбінацією економічних, інституційних та поведінкових чинників, що відрізняють його від інших видів підприємництва [6]. Водночас, на відміну від інших видів підприємницької діяльності, фермерство виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи зайнятість, відтворення сільського укладу життя та сталий розвиток сільських територій, що розширює традиційне трактування підприємництва у напрямі багатофункціональності.

Вітчизняні науковці під підприємництвом розуміють самостійну, ініціативну, здійснювану на власний ризик діяльність, спрямовану на отримання економічного та соціального результату та одержання прибутку [30]. У відповідності до чинного законодавства підприємництвом є "безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку" [39].

У фермерському контексті таке розуміння підприємництва набуває конкретизованого змісту, оскільки поєднує економічну ініціативу з використанням специфічних виробничих ресурсів, насамперед землі та живих організмів. Фермерське підприємництво характеризується високим рівнем виробничого й ринкового ризику, зумовленого природно-кліматичними умовами, сезонністю виробництва та коливанням цін, що посилює значення управлінських рішень і інноваційних підходів.

Таким чином, сучасна наукова література розглядає фермерство як комплексну форму

підприємництва, у якій поєднуються ініціатива, ризик, інноваційність, ринкова орієнтація, ефективне управління ресурсами та соціальна інтеграція. В рамках аграрного контексту, вважаємо, що фермер виступає підприємцем тоді, коли він: i) ідентифікує нові ринкові можливості (нішеві культури, переробка, короткі ланцюги збуту, органічна продукція тощо); ii) оцінює свій виробничий потенціал з урахуванням ризиків і ресурсних обмежень; iii) реалізує наявні можливості через зміну структури виробництва або бізнес-моделі.

Оскільки у такому трактуванні підприємництво постає як аналітична рамка вивчення можливостей економічних змін, а не лише як форма бізнесу, то цей підхід стає особливо придатним для дослідження сімейного фермерства.

Враховуючи класичні підходи до трактування підприємництва та сучасні економічні дослідження, вважаємо, що підприємництво у сімейному фермерстві це форма економічної діяльності, у межах якої сім'я, як власник і ключовий суб'єкт управління, самостійно, на власний ризик здійснює сільськогосподарське виробництво й пов'язані з ним види діяльності, орієнтуючись на ринок, створення доданої вартості й реалізацію підприємницьких можливостей шляхом впровадження інновацій, що забезпечує сталий розвиток господарства та сільських територій.

Таким чином, підприємницький характер сімейного фермерства проявляється у поєднанні виробничої, управлінської та інноваційної функцій в межах домогосподарства, що відрізняє його від великих корпоративних аграрних підприємств. У такій моделі власність, управління та праця мають єдину сімейну основу.

Загальноприйнято, що як форма підприємництва фермерство сформувалося у країнах Західної Європи та Північної Америки в період переходу від феодальних до капіталістичних відносин у XVIII—XIX століттях [15]. Його становлення було пов'язане з утвердженням приватної власності на землю, ринковою орієнтацією сільськогосподарського виробництва та економічною самостійністю виробника, який приймав господарські рішення на власний ризик. Саме за цих умов фермерство набуло рис класичної форми аграрного підприємництва, що відповідає трактуванню підприємництва в економічній теорії.

В українських умовах розвиток сімейного фермерства як підприємницької форми відбувався в умовах глибоких інституційних транс-

формацій аграрного сектору, що були зумовлені переходом від командно-адміністративної моделі господарювання до ринкової економіки.

Історично склалося, що території, які на даний час належать до сучасної України, віддавна були місцем активного землеробства. Цьому сприяли корисні для ведення сільськогосподарства природно-кліматичні умови та високогумусні чорноземи (25% запасів світових чорноземів розташовані на території сучасної України) [3]. Родючі, а отже найбільш придатні для землеробства землі набували особливої цінності у доіндустріальний період, ставали об'єктом запеклої боротьби та місцем інтенсивного розвитку сільськогосподарського виробництва.

Тому, не зважаючи на те, що поняття "фермер" має західне походження (англ. "farmer"), існування у минулому на землях сучасної України "прототипів" фермерських господарств не викликає сумнівів.

Освоєння незалюднених теренів та формування козацького стану на територіях сучасної України у проміжку XVI — XVII століть, як вважають В.А. Смолій та В.С. Степанкович, сприяло започаткуванню та розвитку "господарств фермерського типу", а козацтво тих часів набуло характеристик "типового фермера" та стало "носієм ринкових (буржуазних) відносин" [44]. За часів козацтва повстає "нова модель суспільних відносин" — хутірська форма розселення та господарювання, заснована на вільному підприємстві, а не на підневільній праці [34, с. 78]. Науковці пояснюють цей феномен фактом відсутності на теренах Запорізької Січі кріпацтва, що дало можливість "вперше в Європі створити прогресивну форму багатогалузевого господарства фермерського типу" [19]. Відсутність кріпацтва й феодальних обмежень створювали умови для самостійного вибору напрямів виробництва (принцип економічної самостійності), що є базовою ознакою підприємництва.

Козацькі господарства обробляли значні посіви зернових культур та володіли млинами, використовували плуги та найманих сезонних працівників, а також могли реалізовувати надлишки сільськогосподарської продукції на місцевих ринках. Формування козацтва, як категорії суспільства, "виходило за межі середньовічної станової ієрархії, а козаки поєднували у собі функції воїна та селянина" [23, с. 114—120]. Вважаємо, що тут простежується чітка ринкова орієнтація виробництва. Значні посіви зернових культур, функціонування

млинів, виробництво продукції понад межі самозабезпечення та її реалізація на ринках свідчать про включеність козацьких господарств у товарно-грошові відносини. Поєднання землеробства, тваринництва, переробки (млини) та торгівлі є свідченням диверсифікації виробництва. Орієнтація на збут і отримання економічного результату наближує ці господарства до фермерської моделі підприємництва. Це свідчить також про наявність елементів організації праці та управління, притаманних підприємницькій діяльності. Використання найманої сезонної праці, поєднання сімейної та найманої робочої сили, а також координація виробничих процесів у межах хуторів і громад засвідчують наявність управлінської функції, властивої підприємцю.

У тих часах в основі легітимного землеволодіння козаків була так звана "займанщина", управління якою здійснювали окремі сім'ї або громади [33]. Межі землеволодіння "займані" визначались за згодою козацьких громад, заснованих за принципами самоврядування. На чолі козацьких громад були виборні особи, а кожен новоприбулий до громади, набував права до землекористування на рівні з іншими членами [20, с. 67—69]. Вважаємо, що це є рисою сприятливого для підприємницької ініціативи інституційного середовища. Самоврядні козацькі громади, виборність влади, рівні права на доступ до землі та відсутність жорсткої станової ієрархії формували неформальні інститути, що стимулювали економічну активність.

Також був наявний господарський ризик, оскільки господарювання в умовах прикордонних територій, воєнної небезпеки та природно-кліматичних чинників вимагало від козаків прийняття рішень в умовах невизначеності. Таким чином, результати господарської діяльності безпосередньо залежали від ефективності управління ресурсами, що відповідає класичному трактуванню підприємницького ризику.

У ході революції 1648—1676 рр. латифундії польських магнатів та заможної шляхти на теренах Надніпрянської України юридично й фактично перейшли в підпорядкування гетьманського уряду та був створений великий державний земельний фонд. До 1783 р. на півдні України не існувало кріпацтва та панщини, а в господарствах широко застосовувалась наймана праця [21, с. 245]. На цих теренах України у другій половині XVII та початку XVIII ст. відбувається становлення приватної власності на земельні наділи та їх розшарування за роз-

мірами серед селян, низових козаків, старшин та інших впливових соціальних груп, також починає розвиватися система землеробства [32]. Таким чином, ліквідація латифундій польських магнатів і формування великого державного земельного фонду, а також відсутність кріпацтва і панщини, створили інституційні умови для економічної самостійності землекористувачів і вільного розпорядження результатами праці. Становлення приватної власності на земельні наділи та їх розширення за розмірами свідчать про диференціацію господарств та можливість формування ринково орієнтованих виробничих стратегій. Використання найманої праці як основної форми організації виробництва вказує на відокремлення функцій власника, управління і працівника, що є ключовою рисою підприємницької діяльності.

Розвиток системи землеробства та інтеграція виробництва в товарно-грошові відносини є свідченням ринкової орієнтації з метою отримання вигоди, а функціонування в умовах політичної та економічної невизначеності підтверджує наявність підприємницького ризику.

Отже, сукупність інституційних змін, форм землеволодіння та організації праці дозволяє розглядати період XVI — першої половини XVII ст. як етап зародження образу сімейного фермерства в Україні, у межах якого були наявні ключові ознаки підприємницької діяльності: самостійність, ризик, ринкова орієнтація, використання найманої праці, диверсифікація та елементи управління. Хоча ці господарства функціонували в доіндустріальних умовах і ґрунтувалися на звичаєвому праві, за своєю економічною логікою вони наближались до фермерської моделі підприємництва.

З підписанням у 1654 р. Переяславської угоди, розпочинається період колоніального панування Росії над Україною. Історичні події кінця XVII — початку XIX ст. характеризуються знищенням Гетьманату (1764 р.) та козацтва (1775 р.), обезземеленням і закріпаченням селян (1783 р.) та перетворенням кріпосницьких відносин у серйозне гальмо для розвитку промисловості, торгівлі та селянського підприємництва [43]. У польських джерелах кріпацтво українських селян називається "рабством", а становище селянина в тих часах в Річі Посполитій оцінюється як "незрівнянно краще, аніж у цілковито-окупованих Російською Імперією Литві та Україні" [12, с. 5—6]. Кріпацтво у Російській Імперії було набагато жорстокішим і більш ек-

сплуататорським для селян, ніж його західноєвропейський варіант, а на думку Радіщева "російське кріпацтво можна порівняти лише з рабством в Америці" [13]. Таким чином цей період можна вважати етапом занепаду індивідуального сільськогосподарського підприємництва на теренах сучасної України.

У 1861 р. Селянська реформа скасовує кріпацтво на Лівобережній Україні та створює організаційно-правове підґрунтя для повномасштабної приватної власності на землю для селян. У відповідності до Закону "Про землепорядкування" від 29 трав. 1911 р. (діяв до 1917 р.) землепорядні комісії отримали право виділяти селянам частину общинної землі в приватну власність без дозволу на це общини. В результаті впродовж 1862—1914 рр. площа земель, що перебувала у власності українських селян, збільшилася в 10 разів, а у дворян — скоротилася вдвічі [21, с. 345—360]. Впроваджені на початку XX ст. на українських землях аграрні реформи сприяли розвитку фермерського типу господарювання та створенню необхідних соціально-економічних умов для формування хутірних, відрубних та інших господарств фермерського типу [23, с. 176—180]. Таким чином, даний період можна вважати етапом зародження сімейного фермерства в Україні.

Революція 1917 р. та більшовицький режим призвели до другого етапу занепаду та ліквідації господарств фермерського типу на території сучасної України. У 1918 р. розпочалася експропріація не лише церковних, але й великих приватних землеволодінь, що остаточно зруйнувало можливість існування та формування економічно міцних селянських господарств. Була проголошена продовольча диктатура, хлібна монополія, здійснювались грабіжницьки "набіги робітників на село за хлібом", створювались комітети бідноти та "продрозверстки". Запаси сільськогосподарської продукції та продовольства селян, які ухилялися від "продрозверстки", конфісковували, а самі селяни притягались до судової відповідальності [23, с. 210—215].

В умовах тотального зубожіння селян у 1921 р. в середньому по Україні лише біля 4% селянських господарств мали ознаки дрібного фермерства (так звані "куркулі"). В окремих південних регіонах України їх частка була дещо вища та становила 16—20%. У відповідності до 5-го Всеукраїнського з'їзду рад (25 лютого — 4 березня 1921 р.) було прийнято рішення про здійснення колективізації окремих галузей сільського господарства. Ці та інші фактори то-

талітарного режиму радянської влади стали причиною голодомору 1921—1922 рр. [26, с. 45].

В процесі колективізації станом на березень 1930 р. на теренах радянської України було створено 23 594 колгоспи (від об'єднань 3 248,9 тис. селянських господарств) шляхом примусової експропріації 19 682,3 тис. га орної землі (70,9 % усіх орних площ радянської України), реманенту, робочої та продуктивної худоби; був знищений силовими методами приватно-кооперативний сектор; були запроваджені соціалістичні форми господарювання та державна власність на засоби виробництва у сільському господарстві [27, с. 450—460].

У відповідності до постанови політбюро ЦК ВКП(б) "Про заходи по ліквідації куркульських господарств у районах суцільної колективізації" від 30 січня 1930 р. розкуркулювані поділялися на тих, хто підлягав: i) ізоляції в концтаборах або розстрілу, ii) висилці у "віддалені місцевості" СРСР, iii) переселенню на землі за межами створюваних колгоспів. За даними на грудень 1930 р., на теренах радянської України було розкуркулено 70 407 господарств. Кількість виселених за межі республіки становила 31 593 сім'ї (146 229 осіб). У північні райони СРСР з радянської України було депортовано 19 658 сімей (93 461 особа), а до Сибіру — 11 935 сімей (52 425 осіб). Інформація щодо кількості розстріляних осіб відсутня. Повторна кампанія розкуркулення відбулася у лютому-березні 1931 р. у відповідності до 12-го Всеукраїнського з'їзду рад. За 1930—1931 рр. в радянській Україні перестало існувати 282 тис. селянських господарств, з них третина була експропрійована, а дві третини самоліквідувалися. За період 1928—1931 рр. кількість селянських господарств скоротилася на 352 тисячі [31, с. 286—290].

Станом на 1 січня 1938 р. в радянській Україні налічувалося 27 343 колгоспи, у яких працювало 7 180 тис. колгоспників, приписаних до сільськогосподарських артілей. Здійснення колективізації в Україні призвело до скорочення поголів'я худоби у 7—8 разів, до недосіву 2,5 млн га угідь, що спричинило другу хвилю голодомору 1932—1933 рр. [31; 25, с. 256].

Панування радянської влади на теренах сучасної України в 1921—1991 роках можна впевнено охарактеризувати, як період занепаду сімейного фермерства. Побудова радянських суспільних відносин на засадах командно-адміністративної системи управління, підґрунтям якої були жорсткі методи бюрократичного централізму, практично повна заборона приватної власності та відсутність рин-

кових важелів в економіці, призвела до відчуження працівників радгоспів та колгоспів від засобів і результатів праці та стагнації аграрного сектору економіки. В результаті, незважаючи на наявність найбільш родючих у світі чорноземів, була значною частка імпорту сільськогосподарської продукції та продовольства [46].

Процес трансформації сільського господарства України розпочався у 1990 р. із запровадженням першого етапу земельної реформи, який полягав на перерозподілі державних земель сільськогосподарського призначення [37]. У рік проголошення незалежності України (1991 р.) розпочалися процеси приватизації землі, ліквідації діючих колгоспів та створення на їх базі колективних сільськогосподарських підприємств, а також створення нової організаційно-правової форми господарювання на селі — селянських (фермерських) господарств [40; 41].

Процеси реорганізації колгоспів та приватизації землі в Україні тривали до 2000 р., у результаті чого у 1991—2000 роках у власність новостворених сільськогосподарських підприємств було безоплатно передано 27,2 млн га угідь [46]. Важливим етапом реформи стало запровадження у 1996 р. сертифікатів на право на земельну частку (пай), які отримали колишні працівники колгоспів та їх спадкоємці. Станом на 1 січня 2001 р. 6,48 млн осіб володіли сертифікатами на 26,5 млн га сільськогосподарських угідь, що сприяло формуванню приватної власності на землю. Загалом до кінця 2000 р. у приватну власність перейшло близько 70,5 % сільськогосподарських угідь, а суб'єктами земельних відносин стали 21 млн громадян України [46]. Таким чином, період 1991—2000 рр. можна вважати етапом становлення фермерства в Україні.

У 2002 р. постала необхідність перегляду чинного на той час Закону України "Про селянське (фермерське) господарство" у зв'язку з його невідповідністю новим умовам розвитку фермерства та введенням у дію нового Земельного Кодексу України. Ключовим аргументом стало розмежування особистого селянського та фермерського господарств як "принципово різних видів сільськогосподарської діяльності громадян". Фермерське господарство визначалося як суб'єкт підприємницької діяльності та об'єкт майнових прав, тоді як особисте селянське господарство (ОСГ) розглядалося як форма діяльності, орієнтована переважно на самозабезпечення продовольством [35].

Починаючи з 2003 р., нормативно-правове регулювання сільськогосподарської діяльності громадян України здійснюється на основі двох ключових законів: "Про особисте селянське господарство" [38] та "Про фермерське господарство" [42]. У межах цього правового поля було чітко розмежовано дві моделі господарювання: непідприємницьку (особисте селянське господарство) та підприємницьку (фермерське господарство), що стало важливим етапом інституціоналізації аграрного підприємництва. Передбачалося, що розвиток різних організаційно-правових форм господарювання сприятиме формуванню конкурентного ринкового середовища та активізації підприємницької діяльності в аграрному секторі [24; 28].

Після 2014 року в Україні зростає інтерес до сімейного фермерства та усвідомлення важливості "тихого продовольчого суверенітету" [11]. Наявні диспропорції у земельному користуванні та ресурсній базі України, підтверджують необхідність підтримки ОСГ та формування на їх базі сімейних фермерських моделей [18]. У цьому контексті зростає роль інституційної підтримки на місцевому рівні з метою стимулювання трансформації ОСГ в сімейні ферми через земельні, освітні та фінансові інструменти [45].

З метою стимулювання переходу ОСГ до підприємницької моделі виробництва через набуття статусу сімейного фермерського господарства, у 2018 р. було внесено зміни до Податкового кодексу України та деяких інших законів України [36]. Від 2018 р. чинним законодавством України передбачено три моделі фермерства: фермерські господарства-юридичні особи, сімейні ферми — юридичні особи та сімейні ферми без статусу юридичної особи (ФОП).

Визначення сімейного фермерського господарства, закріплене у Законі України "Про фермерське господарство", підтверджує його статус як особливий форми організації аграрного підприємництва, що функціонує в межах спеціального правового режиму та базується на використанні праці членів однієї сім'ї. Сімейні фермерські господарства, зареєстровані як юридичні особи або фізичні особи-підприємці, можуть залучати найманих працівників, однак виключно для виконання сезонних робіт або робіт, що потребують спеціальних знань і навичок, на підставі трудових чи цивільно-правових договорів, при цьому такі працівники не можуть бути членами господарства [36]. Податковим законодавством встановлено окремі умови функціонування сімейних фермерських

господарств без статусу юридичної особи: зокрема, право застосування спрощеної системи оподаткування (IV група єдиного податку) пов'язане з обмеженням площі сільськогосподарських угідь до 20 га (п. 291.4¹.1 ПКУ) [36]. Запроваджені законодавчі зміни створили систему податкових стимулів для розвитку сімейних фермерських господарств, зокрема через можливість застосування спрощеного оподаткування та зниження фіскального навантаження на початкових етапах діяльності. Дослідження підтверджують, що податкові преференції сприяють підвищенню фінансової стійкості господарств і стимулюють підприємницьку активність на сільських територіях, що відповідає європейським підходам підтримки малого аграрного бізнесу [11; 45].

Водночас законодавче закріплення статусу сімейного фермерського господарства створило передумови для розширення державної підтримки, оскільки формалізований статус суб'єкта господарювання забезпечує доступ до програм кредитування, субсидування та компенсаційних механізмів. Перехід особистих селянських господарств у статус сімейних фермерських господарств сприяє детінізації економічної діяльності, розширенню податкової бази та підвищенню ефективності реалізації державної аграрної політики [28, с. 20].

Отже, прийняття відповідних законодавчих змін стало важливим етапом інституціоналізації сімейного фермерства в Україні, наблизивши його до загальних принципів малого підприємництва та започаткувавши новий етап розвитку цієї форми господарювання.

ВИСНОВКИ

Сімейне фермерство в Україні доцільно розглядати як специфічну форму аграрного підприємництва, у якій поєднуються економічна самостійність, ризик, ринкова орієнтація та сімейна організація праці. Історичний аналіз показав, що на українських землях існували ранні форми господарств фермерського типу, найбільш виразно представлені в козацьку добу. Водночас розвиток індивідуального аграрного підприємництва неодноразово переривався під впливом кріпацтва, колоніальної політики російської імперії, колективізації та командно-адміністративної системи у радянській період. Відновлення передумов для розвитку фермерства розпочалося лише після здобуття Україною незалежності та проведення земельної реформи. Період 1991—2000 рр. став етапом відродження фермерства через приватиза-

цію землі, реорганізацію колгоспів і формування нових організаційно-правових форм господарювання. Важливим кроком стало законодавче розмежування особистого селянського і фермерського господарства, що заклало основу інституціоналізації аграрного підприємництва. Законодавчі зміни 2018 р. започаткували новий етап розвитку сімейного фермерства, надавши йому чіткий правовий статус і податкові стимули. Це створило передумови для формалізації діяльності особистих селянських господарств, розширення їх доступу до державної підтримки та посилення ролі малого аграрного бізнесу. Подальший розвиток сімейного фермерства в Україні пов'язаний із удосконаленням інституційного середовища, фінансових механізмів підтримки та стимулювання підприємницької активності на сільських територіях.

Література:

1. Byrne, N., McCarthy, O., & Ryan-Doyle, M. Leveraging the potential of co-operative agri-advisory services in the transition to sustainable and landscape-based agriculture. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2024, 27 (1), 117—145. DOI: <https://doi.org/10.22434/ifamr2023.0076>.
2. Cardillo, C., Bartoli, L., De Rosa, M., Francescone, M., Masi, M., Sahir, H., & Vecchio, Y. Exploring Diversification Strategies among Italian Farms, *Sustainability*, 2024, 16(20), 8856. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16208856>.
3. FAO, The State of Food and Agriculture 2024 — Value-driven transformation of agrifood systems, FAO, Rome, 2024, 171 p. URL: <https://doi.org/10.4060/cd2616en> (дата звернення 22.03.2026).
4. Fuetsch, E. Innovation in Family Farms: The Roles of the Market, the Family, and Farm Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 2022, 32 (2), 83—103. DOI: <https://doi.org/10.53703/001c.31714>.
5. Gadanakis, Y. Advancing Farm Entrepreneurship and Agribusiness Management for Sustainable Agriculture. *Agriculture*, 2024, 14(8), 1288. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture14081288>.
6. Kahan, D. Entrepreneurship in farming (Farm Management Extension Guide No. 5). Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2012. URL: <https://www.fao.org/uploads/media/5-EntrepreneurshipInternLores.pdf> (дата звернення 22.03.2026).
7. Knight, F. H. Risk, Uncertainty, and Profit. Chicago: Houghton Mifflin, 1921, 388 p. URL: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertainty-profit.pdf> (дата звернення 22.03.2026).
8. Lioutas, E. D., & Charatsari, C. Green innovativeness in farm enterprises: what makes farmers think green? *Sustainable development*, 2018, 26(4), 337—349. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.1709>.
9. McElwee, G. Farmers as entrepreneurs: Developing competitive skills. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2006, 11 (3), 187—206. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1084946706000398>.
10. Michael, S. Entrepreneurship, growth, and Adam Smith. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2007, Vol. 1, pp. 287—289. DOI: <https://doi.org/10.1002/SEJ.31>.
11. Nivievskiy, O., Iavorskyi, P., & Donchenko, O. Малі фермери та домогосподарства в сільському господарстві та сільській економіці: оцінка їх ролі та заходи з підтримки їх сталого розвитку (KSE Research Report). Kyiv School of Economics, 2021, 78 p. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf> (дата звернення 22.03.2026).
12. O dobrodziejstwie cesarza rosyjskiego dla polskiego chłopa. Braciom Włoscianom opowiedział soltys z woli chłopskiej. Warszawa, 1914 r. 41 s. URL: <https://sbc.org.pl/Content/78199/PDF/i73391.pdf> (дата звернення 22.03.2026).
13. Radishchev, A., Kahn, A., & Reyfman, I. Journey from St. Petersburg to Moscow. Columbia University Press, JSTOR, 2020. URL: <https://www.jstor.org/stable/10.7312/radi18590> (дата звернення 22.03.2026).
14. Ricardo, D. On the principles of political economy and taxation. Edited by Piero Sraffa; with the collaboration of M. H. Dobb, Liberty Fund, USA, 1817, 512 p. URL: <https://competitionand-appropriation.econ.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/95/1970/01/Principles-of-Political-Economy-and-Taxation-1817.pdf> (дата звернення 22.03.2026).
15. Rothenberg, W. B. From market-places to a market economy: The transformation of rural Massachusetts, 1750—1850. University of Chicago Press, USA, 1992, 280 p.
16. Schumpeter, J. A., The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Harvard University Press, Cambridge, USA, 1934, 255 p.
17. Sen, A. Commodities and Capabilities. Oxford: Oxford University Press, UK, 1999, 89 p.
18. Аграрний устрій України: наукове видання; за ред. Ю.О. Лупенка, М.Ф. Кропивка, Київ: ННЦ "ІАЕ", 2017, 72 с.

19. Апанович О. Конструктивна історична діяльність українського козацтва. Пам'ятки України, 1991, № 5, С. 18.

20. Голобуцький В. Запорозьке козацтво. Київ: Вища школа, 1994, 539 с. URL: <http://litopys.org.ua/holob/hol.htm> (дата звернення 22.03.2026).

21. Гуржій О.І., Марочко В.І. Земельна власність. Енциклопедія історії України: Т. 3: Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України, Київ: В-во "Наукова думка", 2005, 672 с. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Zemelna_vlasnist (дата звернення 22.03.2026).

22. Долинська М. С. Правове становище фермерських господарств як суб'єктів агропродовництва: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2022, 176 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7162> (дата звернення 22.03.2026).

23. Заячук М.Д. Геопросторова організація фермерського укладу України: монографія. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2015, 315 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Miroslav-Zaacuk/publication/354656050_Geoprostorova_organizacia_fermerskogo_ukladu_Ukraini/links/6144983f519a1a381f68c688/Geoprostorova-organizacia-fermerskogo-ukladu-Ukraini.pdf (дата звернення 22.03.2026).

24. Збарська А. В. Особисті селянські господарства — основа формування малого підприємництва на селі. Наук. доповідь за ред. професора В. Збарського. К.: ННЦ "ІАЕ", 2011. 106 с.

25. Калінкіна, С. А., Корновенко, С. В., Маркова, С. В., & Романець, Н. Р. "Великий перелом" на селі: фінал селянської революції (1929—1933 рр.): Монографія. Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького, Чернівці, 2017, 300 с. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/8490> (дата звернення 22.03.2026).

26. Кульчицький С. В., Мовчан О. М. Невідомі сторінки голоду 1921-1923 рр. в Україні, Київ: Ін-т історії України АН України, 1993, 70 с. URL: http://resource.history.org.ua/cgi-bin/eiu/history.exe?C21COM=2&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB&Image_file_name=book/0001224.pdf&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=0 (дата звернення 22.03.2026).

27. Кульчицький С.В. Ліквідація куркульства як класу. Енциклопедія історії України: Т. 6: Ла-Мі / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. Київ: В-во "Наукова думка", 2009, 790 с. URL:

http://www.history.org.ua/?termin=Likvidatsiya_kurkulstva (дата звернення 22.03.2026).

28. Лупенко, Ю.О., Малік, М.Й., Шпикуляк О.Г., Мамчур В.А., Авраменко, Ю.О., Півторак, В.С., Мамчур, Л.В., Малік, Л.М., Демченко, О.В. та Тарасюк, А.В. Організаційно-економічне забезпечення розвитку сімейних фермерських господарств: монографія. ННЦ "Інститут аграрної економіки", Київ, Україна, (2019), 212 с. URL: <http://repository.vsaau.org/getfile.php/20329.pdf> (дата звернення 22.03.2026).

29. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Мамчур В. А. Інституційна формалізація розвитку сімейних фермерських господарств в Україні. Економіка АПК, 2018, № 10. С. 72—86. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201810072>.

30. Малік, М. Й., Шпикуляк, О. Г., & Супрун, О. М. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі: макроекономічний аспект. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка", 2017, 2 (49), С. 32—37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2017_1%282%29__6 (дата звернення 22.03.2026).

31. Марочко В.І. Колективізація сільського господарства в УСРР. Енциклопедія історії України: Т. 4: Ка-Ком. Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України, Київ: В-во "Наукова думка", 2007, 528 с. URL: <http://www.history.org.ua/?termin=Kolektyvizaciya> (дата звернення 22.03.2026).

32. Могильний О. М. Земельні проблеми козацької доби в руслі українського державотворення: проєкція на сьогодення. Агросвіт, 2021. № 18. С. 3—11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.18.3>.

33. Нечитайло В. Займанщина як спосіб вирішення земельного питання; історичний досвід українського і американського селянства, АКАДЕМІА на пошану професора Л.А. Коваленка. Кам.-Под., 1997, кн. 2, ст. 57.

34. Нечитайло В.В. Селянське господарство фермерського типу в Україні: історія і сучасність: монографія. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2004, 436 с.

35. Пояснювальна записка до проекту Закону України "Про фермерське господарство". Проект Закону про фермерське господарство № 2251 від 27.09.2002. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=2251&skl=5 (дата звернення 22.03.2026).

36. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо стимулювання утворення та діяльності сімейних фермерських господарств: Закон України

від 10.07.2018 № 2497-VIII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2497-19> (дата звернення 22.03.2026).

37. Про земельну реформу. Постанова УРСР від 18.12.1990, № 563-XII. Верховна Рада Української РСР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-12#Text> (дата звернення 22.03.2026).

38. Про особисте селянське господарство. Закон України від 15.05.2003 р. № 742-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/742-15> (дата звернення 22.03.2026).

39. Про підприємництво. Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення 22.03.2026).

40. Про прискорення земельної реформи та приватизацію землі. Верховна Рада України. Закон України від 29.06.1992 р. № 2200-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2200-12#Text> (дата звернення 22.03.2026).

41. Про селянське (фермерське) господарство. Верховна Рада України. Закон України від 20.12.1991 р. № 2009-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2009-12#Text> (дата звернення 22.03.2026).

42. Про фермерське господарство. Закон України від 19.06.2003 № 973. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення 22.03.2026).

43. Реєнт, О.П. (2011). До проблеми скасування кріпосного права в 1861 р. Український історичний журнал, 2011, № 1, С. 34—51. URL: <http://history.org.ua/JournALL/journal/2011/1/3.pdf> (дата звернення 22.03.2026).

44. Смолій, В.А., Степанкович В.С. Українська державна ідея XVI-XVIII століть: проблеми формування, еволюції, реалізації, Київ, 1997. — С. 22.

45. Тулуш, А. Д., Грищенко, О. Ю. (2018). Трансформація високотоварних господарств населення в суб'єкти підприємництва: податково-бюджетні аспекти, Економіка АПК, (1), 40—52. URL: https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/eaprk_2018_01_p_5_99-40-52.pdf (дата звернення 22.03.2026).

46. Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова. Аграрна реформа в Україні: здобутки і прорахунки (Аналітична доповідь). Національна безпека і оборона, 2001, № 5(17), с. 2—55, Київ. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD17_2001_ukr.pdf (дата звернення 22.03.2026).

References:

1. Byrne, N., McCarthy, O. and Ryan-Doyle, M. (2024), "Leveraging the potential of co-operative agri-advisory services in the transition to sustainable and landscape-based agriculture", *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 27 (1), pp. 117—145. DOI: <https://doi.org/10.22434/ifamr2023.0076>.

2. Cardillo, C., Bartoli, L., De Rosa, M., Francescone, M., Masi, M., Sahir, H. and Vecchio, Y. (2024), "Exploring Diversification Strategies among Italian Farms", *Sustainability*, Vol. 16 (20), 8856. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16208856>.

3. FAO (2024), *The State of Food and Agriculture 2024 — Value-driven transformation of agrifood systems*, Rome, Italy. <https://doi.org/10.4060/cd2616en> (Accessed 22.03.2026).

4. Fuetsch, E. (2022), "Innovation in Family Farms: The Roles of the Market, the Family, and Farm Performance", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 32 (2), pp. 83—103. DOI: <https://doi.org/10.53703/001c.31714>.

5. Gadanakis, Y. (2024), "Advancing Farm Entrepreneurship and Agribusiness Management for Sustainable Agriculture", *Agriculture*, Vol. 14 (8), 1288. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture14081288>.

6. Kahan, D. (2012), *Entrepreneurship in farming. Farm Management Extension Guide No. 5*, Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Rome, Italy, available at: <https://www.fao.org/uploads/media/5-EntrepreneurshipInternLores.pdf> (Accessed 22.03.2026).

7. Knight, F. H. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton Mifflin, Chicago, USA, 388 p., available at: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf> (Accessed 22.03.2026).

8. Lioutas, E. D. and Charatsari, C. (2018), "Green innovativeness in farm enterprises: what makes farmers think green?", *Sustainable development*, Vol. 26 (4), pp. 337—349. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.1709>.

9. McElwee, G. (2006), "Farmers as entrepreneurs: Developing competitive skills", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 11 (3), pp. 187—206. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1084946706000398>.

10. Michael, S. (2007), "Entrepreneurship, growth, and Adam Smith", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, pp. 287—289. DOI: <https://doi.org/10.1002/SEJ.31>.

11. Nivievskyi, O., Iavorskyi, P. and Donchenko, O. (2021), *Mali fermery ta domohospodarstva v silskomu hospodarstvi ta silskiy ekonomitsi: otsinka yikh roli ta zakhody z pidtrymky yikh*

staloho rozvytku [Smallholder farmers and households in agriculture and the rural economy: assessing their role and measures to support their sustainable development], KSE Research Report, Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine, available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf> (Accessed 22.03.2026).

12. Kornilowicz, M. (1914), *O dobrodziejstwie cesarza rosyjskiego dla polskiego chlopa. Braciom Wloscianom opowiedzial soltys z woli chlopskiej* [About the Russian Emperor's benevolence to the Polish peasant. The village headman spoke to the Peasant Brothers at the peasants' behest] Warsaw, Poland, available at: <https://sbc.org.pl/Content/78199/PDF/i73391.pdf> (Accessed 22.03.2026).

13. Radishchev A., Kahn, A. and Reyfman, I. (2020), *Journey from St. Petersburg to Moscow*, JSTOR, Columbia University Press, Columbia, USA, available at: <https://www.jstor.org/stable/10.7312/radi18590> (Accessed 22.03.2026).

14. Ricardo, D. (1817), *On the principles of political economy and taxation*, Edited by Piero Sraffa; with the collaboration of M. H. Dobb, Liberty Fund, Carmel, USA, available at: <https://competitionandappropriation.econ.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/95/1970/01/Principles-of-Political-Economy-and-Taxation-1817.pdf> (Accessed 22.03.2026).

15. Rothenberg, W. B. (1992), *From market-places to a market economy: The transformation of rural Massachusetts, 1750-1850*, University of Chicago Press, Chicago, USA.

16. Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge, USA.

17. Sen, A. (1999), *Commodities and Capabilities*, Oxford University Press, Oxford, UK.

18. Lupenko, Yu.O. and Kropyvko, M.F. (2017), *Ahrarnyy ustriy Ukrainy: naukove vydannya* [Agrarian system of Ukraine: scientific publication], National Research Center "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine.

19. Apanovych, O. (1991), "Constructive historical activity of the Ukrainian Cossacks", *Pamyatky Ukrainy*, Vol. 5, p. 18.

20. Golobutskyi, V. (1994), *Zaporozke kozatstvo* [Zaporozhian Cossacks]. Kyiv: Higher School, Kyiv, Ukraine, available at: <http://litopys.org.ua/holob/hol.htm> (Accessed 22.03.2026).

21. Gurzhiy, O.I. and Marochko, V.I. (2005), "Land ownership", *Entsyklopediya istoriyi Ukrainy* [Encyclopedia of the history of Ukraine], Vol. 3, Naukova Dumka, Kyiv, Ukraine,

available at: http://www.history.org.ua/?termin=Zemelna_vlasnist (Accessed 22.03.2026).

22. Dolynska, M. S. (2022), *Pravove stanovyshche fermerskykh hospodarstv yak sub'yektiv ahrovyrobnytstva: monohrafiya* [Legal status of farms as subjects of agricultural production: monograph], Galician Publishing Union, Lviv, Ukraine, available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7162> (Accessed 22.03.2026).

23. Zayachuk, M.D. (2015), *Heoprostorova orhanizatsiya fermerskoho ukladu Ukrainy: monohrafiya* [Geospatial organization of the farming system of Ukraine: monograph], Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine, available at: https://www.researchgate.net/profile/Miroslav-Zaacuk/publication/354656050_Geoprostorova_organizacia_fermerskogo_ukladu_Ukraini/links/6144983f519a1a381f68c688/Geoprostorova-organizacia-farmerskogo-ukladu-Ukraini.pdf (Accessed 22.03.2026).

24. Zbarska, A. V. (2011), *Osobyty selyanski hospodarstva — osnova formuvannya maloho pidpryyemnytstva na seli* [Personal peasant farms — the basis for the formation of small business in the countryside], National Research Center "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine.

25. Kalinkina, S. A., Kornovenko, S. V. Markova, S. V. and Romanets, N. R. (2017), "Velykyy perelom" na seli: final selyanskoyi revolyutsiyi (1929—1933 rr.): Monohrafiya ["The Great Break" in the Village: The Finale of the Peasant Revolution (1929—1933): Monograph], Cherkasy National University named after B. Khmelnytsky, Cherkasy, Ukraine, available at: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/8490> (Accessed 22.03.2026).

26. Kulchytskyi, S. V. and Movchan, O. M. (1993), *Nevidomi storinky holodu 1921—1923 rokiv v Ukraini* [Unknown pages of the famine of 1921-1923 in Ukraine], Institute of History of Ukraine, Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, available at: http://resource.history.org.ua/cgi-bin/eiu/history.exe?C21COM=2&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB&Image_file_name=book/0001224.pdf&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=0 (Accessed 22.03.2026).

27. Kulchytskyi, S.V. (2009), *Likvidatsiya kurkulstva yak klasu: Entsyklopediya istoriyi Ukrainy* [Liquidation of the Kulaks as a Class: Encyclopedia of Ukrainian History], Vol. 6, Naukova Dumka, Kyiv, Ukraine, 790 p., available at: http://www.history.org.ua/?termin=Likvidatsiya_kurkulstva (Accessed 22.03.2026).

28. Lupenko, Yu.O., Malik, M.Y., Shpykulyak O.G., Mamchur V.A., Avramenko, Yu.O., Piv-

torak, V.S., Mamchur, L.V., Malik, L.M., Demchenko, O.V. and Tarasyuk, A.V. (2019), *Orhanizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya rozvytku simeynykh fermerskykh hospodarstv: monohrafiya* [Organizational and economic support for the development of family farms: monograph], National Research Center "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine, available at: <http://repository.vsau.org/getfile.php/20329.pdf> (Accessed 22.03.2026).

29. Malik, M. Y., Shpykulyak, O. G. and Mamchur, V. A. (2018), "Institutional formalization of the development of family farms in Ukraine", *Ekonomika APK*, Vol. 10, pp. 72—86. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201810072>.

30. Malik, M. Y., Shpykulyak, O. G. and Suprun, O. M. (2017), "Development of entrepreneurial activity in the agricultural sector: macro-economic aspect", *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho universytetu, Seriya "Ekonomika"*, Vol. 2 (49), pp. 32—37, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2017_1%282%29__6 (Accessed 22.03.2026).

31. Marochko V.I. (2007), "Collectivization of agriculture in the Ukrainian SSR". *Entsyklopediya istoriyi Ukrayiny* [Encyclopedia of the History of Ukraine], Vol. 4, Publishing House "Naukova Dumka", Kyiv, Ukraine, available at: <http://www.history.org.ua/?termin=Kolektyvizaciya> (Accessed 22.03.2026).

32. Mohylny, O. M. (2021), "Land problems of the Cossack era in the course of Ukrainian state formation: a projection to the present", *Ahrosvit*, Vol. 18, p. 3—11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.18.3>.

33. Nechytaylo, V. (1997), *Zaymanshchyna yak sposib vyrishennya zemelnoho pytannya; istorychnyy dosvid ukrayinskoho i amerykansko selyanstva* [Zaymanshchyna as a way to solve the land issue; historical experience of the Ukrainian and American peasantry], *ACADEMY in honor of Professor L.A. Kovalenko*, Kam-Podilski, Ukraine.

34. Nechytaylo, V.V. (2004), *Selyanske hospodarstvo fermerskoho typu v Ukrayini: istoriya i suchasnist: monohrafiya* [Peasant Farming in Ukraine: History and Modernity: Monograph], Aksioma, Kamianets-Podilskiy, Ukraine.

35. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), Explanatory note to the draft Law of Ukraine "On Farming", available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=2251&skl=5 (Accessed 22.03.2026).

36. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code

of Ukraine and Certain Laws of Ukraine on Stimulating the Establishment and Activity of Family Farms", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2497-19> (Accessed 22.03.2026).

37. The Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR, (1990), Resolution "On land reform", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-12#Text> (Accessed 22.03.2026).

38. The Verkhovna Rada of Ukraine, (2003), The Law of Ukraine "On personal farm", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/742-15> (Accessed 22.03.2026).

39. The Verkhovna Rada of Ukraine, (1991), The Law of Ukraine "On Entrepreneurship", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (Accessed 22.03.2026).

40. The Verkhovna Rada of Ukraine, (1992), The Law of Ukraine "On Accelerating Land Reform and Land Privatization", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2200-12#Text> (Accessed 22.03.2026).

41. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On Peasant (Farm) Economy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2009-12#Text> (Accessed 22.03.2026).

42. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On Farming Enterprise", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (Accessed 22.03.2026).

43. Reient, O.P. (2011), "On the problem of the abolition of serfdom in 1861", *Ukrayins'kyy istorychnyy zhurnal*, Vol. 1, pp. 34—51, available at: <http://history.org.ua/JournALL/journal/2011/1/3.pdf> (Accessed 22.03.2026).

44. Smolii, V.A. and Stepankovych, V.S. (1997), *Ukrayinska derzhavna ideya XVI-XVIII stolit: problemy formuvannya, evolyutsiyi, realizatsiyi* [Ukrainian state idea of the XVI-XVIII centuries: problems of formation, evolution, implementation], Kyiv, Ukraine.

45. Tulush, L. D. and Hryshchenko, O. Yu. (2018), "Transformation of high-product households into business entities: tax and budgetary aspects", *Ekonomika APK*, Vol. (1), pp. 40—52, available at: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_01_p_5_99-40-52.pdf (Accessed 22.03.2026).

46. UCEPR (2001), "Agrarian Reform in Ukraine: Achievements and Miscalculations (Analytical Report)", *Natsionalna bezpeka i oborona*, Vol. 5 (17), pp. 2—55, available at: https://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD17_2001_ukr.pdf (Accessed 22.03.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 658.7:004:005.5

О. А. Чорна,

к. е. н., старший науковий співробітник відділу проблем економіки підприємств,

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7262-1138>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.246

ЦИФРОВА ЛОГІСТИКА ЯК МЕХАНІЗМ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

O. Chorna,

PhD in Economics, Senior Research Fellow of the Department of Enterprise Economics

Problems, Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv

DIGITAL LOGISTICS AS A MECHANISM FOR THE TRANSFORMATION OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади цифрової логістики як механізму трансформації бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки. Обґрунтовано її сутність та визначено роль у забезпеченні інтеграції матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, а також узгодженні функціонування ключових підсистем підприємства. Узагальнено наукові підходи до трактування цифрової логістики, ідентифіковано ключові чинники та напрями її впливу на трансформацію бізнес-процесів. Систематизовано ефекти впровадження цифрових технологій, зокрема підвищення ефективності, зниження витрат, прискорення операційних процесів і зростання клієнтоорієнтованості. Розроблено концептуальну модель цифрової логістики як інтеграційного механізму функціонування підприємства. Обґрунтовано практичну значущість отриманих результатів для формування цифрових стратегій розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

The article explores the theoretical and applied foundations of digital logistics as a mechanism for transforming enterprise business processes in the context of the digitalization of the economy. It is substantiated that in modern conditions digital logistics acquires strategic importance and acts as a system-forming element of enterprise management, ensuring the integration of material, information, and financial flows, as well as the coordination of key subsystems, including production, marketing, finance, and customer relationship management.

Scientific approaches to defining the essence of digital logistics are generalized, and its distinctive features compared to traditional logistics are identified, particularly a higher level of business process integration, management automation, and the use of advanced analytical tools in real time. The study identifies key external and internal factors influencing the development of digital logistics, including the growth of the digital economy, the spread of digital platforms, increasing competition, the level of digital maturity of enterprises, and the availability of technological and human resources. The main directions of business process transformation are systematized, such as the automation of logistics operations, digitalization of managerial decision-making, platformization of activities, and the enhancement of customer orientation.

The effects of implementing digital technologies in logistics activities are summarized, including increased operational efficiency, cost reduction, acceleration of information processing and logistics operations, improved transparency, and enhanced flexibility and adaptability of business processes. A conceptual model of digital logistics as an integration mechanism for transforming enterprise business processes is developed, reflecting the interconnection between the digital environment, technological tools, logistics activities, business processes, and enterprise performance outcomes.



The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approach to improve logistics management efficiency, optimize business processes, and develop effective digital strategies for enterprise development under conditions of increasing uncertainty, global competition, and rapid technological change.

Ключові слова: економіка підприємства, цифрова логістика, логістична діяльність, бізнес-процеси підприємства, Logistics 4.0, цифрові технології, цифрові платформи, управління ланцюгами постачання, автоматизація логістичних процесів, обслуговування споживачів, клієнтоорієнтованість, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, ефективність.

Key words: enterprise economics, digital logistics, logistics activities, enterprise business processes, Logistics 4.0, digital technologies, digital platforms, supply chain management, automation of logistics processes, consumer service, customer orientation, digital transformation, competitiveness, efficiency.

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

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням процесів діджиталізації, які суттєво трансформують умови функціонування підприємств і змінюють підходи до організації бізнес-процесів. Активне впровадження цифрових технологій, зокрема інструментів аналізу великих даних, Інтернету речей, штучного інтелекту та цифрових платформ, формує нову парадигму управління підприємствами, орієнтовану на інтеграцію, адаптивність і швидкість прийняття рішень.

Однією з ключових сфер, що зазнає глибоких трансформацій, є логістика, яка поступово еволюціонує від допоміжної функції до стратегічного елементу управління підприємством. За оцінками міжнародних аналітичних агентств, обсяг глобального ринку цифрової логістики перевищив 37 млрд дол. США у 2025 р. і має потенціал зростання більш ніж у чотири рази до 2034 р. із середньорічними темпами понад 17% [1]. Водночас дослідження свідчать, що цифровізація ланцюгів постачання дозволяє підприємствам скоротити логістичні витрати на 10—30% та підвищити рівень сервісу і швидкість виконання операцій [2].

При цьому варто зазначити, що логістика перестала виконувати виключно допоміжні функції і набуває стратегічного значення як інтеграційна основа функціонування підприємства. Цифрова логістика забезпечує узгодження матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, скороченню витрат та підвищенню швидкості прийняття управлінських

рішень. Встановлено, що цифровізація ланцюгів постачання дозволяє підприємствам підвищити операційну ефективність, знизити витрати та посилити конкурентні позиції на ринку.

Поряд із значеними перевагами цифровізації, у практиці діяльності підприємств зберігається ряд проблем. Насамперед це фрагментарність впровадження цифрових технологій, недостатній рівень інтеграції логістичних і виробничих процесів, відсутність комплексного бачення цифрової трансформації бізнес-процесів. У багатьох випадках цифрові рішення впроваджуються локально, без урахування їх системного впливу, що не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифрової логістики як механізму підвищення ефективності функціонування підприємства.

Особливої актуальності зазначені проблеми набувають в умовах нестабільності зовнішнього середовища, ускладнення ланцюгів постачання та зростання вимог до гнучкості й адаптивності підприємств. Це обумовлює необхідність формування нових підходів до організації бізнес-процесів, заснованих на використанні цифрової логістики як системоутворюючого механізму їх трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової трансформації логістичної діяльності підприємств є предметом активних наукових досліджень, що обумовлено стрімким розвитком цифрової економіки, поширенням концепції Logistics 4.0 та зростанням ролі цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання. У сучасній науковій літературі цифрова ло-

гістика розглядається як один із ключових напрямів трансформації бізнес-процесів підприємств, що забезпечує інтеграцію інформаційних, матеріальних і фінансових потоків у єдиному цифровому середовищі.

У зарубіжних дослідженнях цифрова логістика трактується переважно в контексті розвитку Logistics 4.0 та цифрової трансформації ланцюгів постачання. Зокрема, доведено, що інтеграція цифрових технологій у маркетингово-логістичні системи підприємств сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності взаємодії між учасниками ланцюгів постачання та зростанню результативності діяльності [3]. Водночас використання сучасних цифрових рішень, зокрема технологій Big Data, Інтернету речей і цифрових платформ, розглядається як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності логістичного бізнесу та формування нових бізнес-моделей [4].

Подальший розвиток цієї наукової парадигми пов'язано із дослідженням впливу цифрової трансформації на результати діяльності підприємств. Зокрема, встановлено, що впровадження інструментів Logistics 4.0 у поєднанні з цифровою трансформацією сприяє підвищенню продуктивності підприємств і покращенню їх фінансових результатів, при цьому цифрова трансформація виступає важливим чинником такого впливу [5]. Крім того, доведено, що цифровізація логістики забезпечує підвищення ефективності ланцюгів постачання за рахунок інтеграції фінансових і логістичних потоків, що сприяє зниженню транзакційних витрат і прискоренню обігу ресурсів [6]. У цьому контексті особливого значення набувають цифрові B2B-платформи, які трансформують управління логістикою у виробничих компаніях, забезпечуючи інтеграцію бізнес-процесів, підвищення їх гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища [2].

Отже, у зарубіжній науковій літературі цифрова логістика розглядається передусім як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств і конкурентоспроможності, інтегрований у цифрові ланцюги постачання. Водночас у працях українських учених цифровізація трактується більш комплексно — як системна трансформація економіки та бізнес-процесів підприємств. Зокрема, обґрунтовано, що цифровізація формує нову інституційну модель економіки, засновану на розвитку цифрових платформ, інформаційної інфраструктури та інтеграції економічних процесів, що створює передумови для трансформації діяльності підприємств [7]. У цьому контексті

особлива увага приділяється процесам цифрової платформізації, які забезпечують об'єднання бізнес-процесів у єдині цифрові екосистеми та формують нові механізми управління економічною діяльністю.

Дослідження свідчать, що цифровізація сприяє розвитку електронної комерції, формуванню омніканального середовища та інтеграції маркетингових і логістичних процесів, що, у свою чергу, підвищує рівень клієнтоорієнтованості підприємств [8]. При цьому цифрова логістика розглядається як важливий інструмент підвищення якості обслуговування споживачів, що забезпечує синергетичний ефект за рахунок автоматизації процесів, інтеграції інформаційних потоків та розвитку цифрових платформ [9].

Сучасні українські дослідження також акцентують увагу на прикладних аспектах цифровізації логістики. Зокрема, встановлено, що впровадження цифрових технологій у логістичну діяльність забезпечує оптимізацію процесів управління запасами, транспортування та розподілу ресурсів, а також підвищує ефективність взаємодії між учасниками ланцюгів постачання [10—12]. Окремо підкреслюється, що використання технологій Індустрії 4.0 (IoT, Big Data, блокчейн, штучний інтелект) сприяє підвищенню прозорості та гнучкості логістичних систем, хоча водночас супроводжується значними інвестиційними та організаційними бар'єрами [11]. Крім того, доведено, що цифровізація систем управління логістичними ланцюгами є необхідною умовою адаптації підприємств до вимог цифрової економіки та підвищення їх конкурентоспроможності [13].

У роботі [14] обґрунтовано, що в умовах цифрової економіки логістична діяльність трансформується у стратегічний елемент управління підприємством, який визначає ефективність його функціонування та конкурентоспроможність. Авторами також ідентифіковано ключові бар'єри цифровізації логістики та доведено, що впровадження цифрових технологій забезпечує підвищення результативності діяльності підприємств і якості управління логістичними процесами [14].

Таким чином, порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних досліджень свідчить про наявність певної методологічної асиметрії у трактуванні цифрової логістики. Якщо зарубіжні дослідження зосереджено переважно на технологічних аспектах і оцінці їх впливу на ефективність діяльності підприємств, то вітчизняні наукові роботи мають більш системний характер і орієнтовано на дослідження транс-

формації бізнес-процесів, розвитку цифрових екосистем і зміну управлінських підходів. Водночас сучасні українські дослідження дедалі більше орієнтуються на прикладні аспекти цифровізації логістики, зокрема впровадження технологій Індустрії 4.0 та адаптацію підприємств до умов цифрової економіки.

Незважаючи на значний науковий доробок, у сучасних дослідженнях недостатньо розкрито питання розгляду цифрової логістики як комплексного механізму трансформації бізнес-процесів підприємства. Більшість наукових праць зосереджено або на технологічних аспектах цифровізації, або на окремих елементах логістичної діяльності, без урахування їх інтеграційної ролі в системі управління підприємством. Також обмежено досліджено взаємозв'язок цифрової логістики з іншими функціональними підсистемами підприємства, зокрема маркетингом, виробництвом, фінансами та CRM-системами.

Отже, існує об'єктивна необхідність у подальших дослідженнях, спрямованих на обґрунтування цифрової логістики як механізму трансформації бізнес-процесів підприємства, що забезпечує інтеграцію функціональних підсистем, підвищення ефективності діяльності та формування стійких конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування сутності цифрової логістики як механізму трансформації бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки, а також визначення її ролі у забезпеченні інтеграції функціональних підсистем підприємства та підвищенні ефективності його діяльності.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, використано методи узагальнення та систематизації — для аналізу теоретичних підходів до визначення сутності цифрової логістики; порівняльний аналіз — для зіставлення зарубіжних і вітчизняних наукових підходів; структурно-логічний метод — для

обґрунтування ролі цифрової логістики у системі бізнес-процесів підприємства; методи аналізу та синтезу — для визначення впливу цифрових технологій на трансформацію логістичної діяльності; а також елементи системного підходу — для формування концептуального бачення цифрової логістики як інтеграційного механізму функціонування підприємства.

Отже, застосування визначеного методичного інструментарію дозволяє комплексно дослідити роль цифрової логістики у трансформації бізнес-процесів підприємства та обґрунтувати її системоутворююче значення в умовах діджиталізації економіки. Це створює підґрунтя для подальшого розкриття змісту цифрової логістики та розроблення концептуального підходу до її використання у діяльності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки логістична діяльність підприємств зазнає суттєвих трансформацій, що обумовлено активним впровадженням цифрових технологій, зростанням ролі інформаційних потоків та ускладненням взаємодії між учасниками ланцюгів постачання. Це зумовлює формування нової парадигми логістичного управління — цифрової логістики, яка виступає не лише інструментом оптимізації операцій, а й ключовим механізмом трансформації бізнес-процесів підприємства.

Аналіз наукових підходів дозволяє встановити, що цифрова логістика трактується як система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на основі використання цифрових технологій, спрямована на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності логістичних процесів. Водночас, на відміну від традиційної логістики, цифрова логістика характеризується високим рівнем інтеграції бізнес-процесів, автоматизації управлінських рішень та використання аналітичних інструментів у режимі реального часу.

Сутнісні відмінності між традиційною та цифровою логістикою доцільно узагальнити у табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційної та цифрової логістики

Критерій	Традиційна логістика	Цифрова логістика
Управління потоками	Переважно матеріальні потоки	Інтеграція матеріальних, інформаційних і фінансових потоків
Інформаційна підтримка	Обмежена, фрагментарна	Цифрові платформи, ERP, CRM, SCM-системи
Швидкість прийняття рішень	Відкладена	У режимі реального часу
Рівень інтеграції	Низький	Високий (міжфункціональна інтеграція)
Гнучкість системи	Обмежена	Висока адаптивність
Використання технологій	Мінімальне	IoT, Big Data, AI, блокчейн

Джерело: складено автором на основі [15—16].

Цифрова логістика забезпечує трансформацію бізнес-процесів підприємства за такими ключовими напрямками:

— інтеграція бізнес-процесів — об'єднання логістичних, маркетингових, виробничих і фінансових процесів у єдину цифрову систему;

— автоматизація управління — використання цифрових платформ та аналітичних інструментів для підтримки прийняття рішень;

— підвищення прозорості діяльності — забезпечення доступу до актуальної інформації в режимі реального часу;

— оптимізація витрат — зниження логістичних витрат за рахунок ефективного управління ресурсами;

— підвищення клієнтоорієнтованості — адаптація логістичних процесів до потреб споживачів.

Важливою особливістю цифрової логістики є її інтеграційна функція, яка полягає у поєднанні різних функціональних підсистем підприємства в єдину цифрову екосистему. У цьому контексті цифрова логістика виступає зв'язуючим елементом між виробництвом, маркетингом, фінансами та системами управління взаємовідносинами з клієнтами, забезпечуючи узгодженість їх функціонування.

Крім того, цифрова логістика сприяє формуванню нових бізнес-моделей, заснованих на використанні цифрових платформ, електронної комерції та сервісно-орієнтованого підходу. Це дозволяє підприємствам підвищити рівень гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, цифрова логістика виступає не лише інструментом підвищення ефективності логістичних процесів, але й комплексним механізмом трансформації бізнес-процесів підприємства, що забезпечує їх інтеграцію, оптимізацію та адаптацію до умов цифрової економіки.

При цьому слід відмітити, що трансформація бізнес-процесів підприємства під впливом цифрової логістики обумовлюється комплексом взаємопов'язаних чинників, що формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі функціонування підприємства. В умовах діджиталізації економіки ці чинники виз-

начають інтенсивність впровадження цифрових технологій, характер змін у логістичних процесах та рівень адаптації підприємств до нових умов господарювання.

До ключових зовнішніх чинників належать:

- розвиток цифрової економіки та поширення концепції Logistics 4.0;

- зростання конкуренції на ринках і необхідність підвищення ефективності діяльності;

- розвиток цифрових платформ і електронної комерції;

- глобалізація ланцюгів постачання та ускладнення логістичних зв'язків;

- посилення вимог споживачів до швидкості та якості обслуговування.

Водночас внутрішні чинники визначають спроможність підприємства до впровадження цифрової логістики:

- рівень цифрової зрілості підприємства;

- наявність цифрової інфраструктури (ERP, CRM, SCM-системи);

- кадровий потенціал і цифрові компетенції персоналу;

- фінансові можливості для інвестування у цифрові технології;

- організаційна готовність до змін і трансформації бізнес-процесів.

Сукупний вплив зазначених чинників визначає основні напрями трансформації бізнес-процесів підприємства, серед яких доцільно виділити такі:

- трансформація логістичних процесів — автоматизація операцій, цифрове управління запасами, оптимізація транспортних потоків;

- інтеграція функціональних підсистем — поєднання логістики з маркетингом, виробництвом, фінансами та CRM-системами;

- цифровізація управлінських рішень — використання аналітики даних, прогнозування та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень;

- платформізація бізнес-процесів — використання цифрових платформ для координації діяльності учасників ланцюгів постачання;

- підвищення клієнтоорієнтованості — персоналізація логістичних сервісів і скорочення часу обслуговування.

Узагальнення чинників і напрямів трансформації наведено у табл. 2. Взаємодія зазна-

Таблиця 2. Чинники та напрями впливу цифрової логістики на трансформацію бізнес-процесів підприємства

Група чинників	Характеристика	Напрями трансформації
Зовнішні	Розвиток цифрової економіки, конкуренція, глобалізація	Автоматизація, платформізація, інтеграція
Внутрішні	Цифрова зрілість, ресурси, компетенції	Оптимізація процесів, цифровізація управління
Технологічні	IoT, Big Data, AI, цифрові платформи	Аналітика, прогнозування, автоматизація
Організаційні	Готовність до змін, структура управління	Реінжиніринг бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [15–16].

Таблиця 3. Концептуальна модель цифрової логістики як механізму трансформації бізнес-процесів підприємства

Рівень	Характеристика	Зміст елементів
Рівень 1	Цифрове середовище (зовнішній контур)	цифрова економіка; глобальні ланцюги постачання; цифрові платформи; конкурентне середовище; вимоги споживачів
Рівень 2	Цифрові технології (інструментальний рівень)	Інтернет речей (IoT); Big Data та аналітика; штучний інтелект (AI); блокчейн; ERP, CRM, SCM-системи; цифрові платформи
Рівень 3	Цифрова логістика (інтеграційне ядро)	управління матеріальними потоками; управління інформаційними потоками; управління фінансовими потоками; координація логістичних процесів; цифрова інтеграція учасників ланцюгів постачання
Рівень 4	Бізнес-процеси підприємства (операційний рівень)	виробництво; маркетинг; фінанси; управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); постачання та збут
Рівень 5	Результати (цільовий рівень)	підвищення ефективності діяльності; зниження витрат; підвищення швидкості обробки операцій; зростання клієнтоорієнтованості; підвищення конкурентоспроможності; забезпечення адаптивності та стійкості підприємства
Горизонтальний рівень	Дані та аналітика (Data & Analytics)	забезпечує збір, обробку та використання даних у режимі реального часу для підтримки прийняття управлінських рішень на всіх рівнях моделі

Джерело: запропоновано автором.

чених чинників і напрямів забезпечує комплексну трансформацію бізнес-процесів підприємства, яка проявляється у переході від фрагментарного управління до інтегрованої цифрової моделі функціонування.

На підставі узагальнення теоретичних положень і результатів проведеного дослідження можна обґрунтувати концептуальну модель цифрової логістики як механізму трансформації бізнес-процесів підприємства (табл. 3), яка відображає взаємозв'язок між цифровим середовищем, технологічними інструментами, логістичною діяльністю та результатами функціонування підприємства. Запропонована модель базується на системному підході та передбачає інтеграцію ключових елементів, що забезпечують трансформацію бізнес-процесів у межах єдиної цифрової екосистеми підприємства.

Ця модель відображає багаторівневу структуру цифрової логістики та її роль як інтеграційного механізму трансформації бізнес-процесів підприємства. На відміну від традиційних підходів, у яких логістика розглядається як функціональна підсистема, у запропонованій моделі вона виступає центральним елементом, що забезпечує взаємозв'язок між цифровими технологіями та бізнес-процесами.

Ключовою особливістю моделі є виокремлення цифрової логістики як інтеграційного ядра, що забезпечує синхронізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, а також координацію діяльності функціональних підсистем підприємства. Це дозволяє перейти від фрагментарного управління до цілісної цифрової системи управління бізнес-процесами.

Важливим елементом моделі є горизонтальний рівень (дані та аналітика), який забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень та підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонована модель дозволяє комплексно відобразити механізм трансформації бізнес-процесів підприємства під впливом цифрової логістики та може бути використана як теоретична основа для подальших прикладних досліджень і практичного впровадження цифрових рішень у діяльність підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано сутність цифрової логістики як механізму трансформації бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки. Встановлено, що цифрова логістика забезпечує інтеграцію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, виступаючи ключовим елементом узгодження діяльності функціональних підсистем підприємства.

Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що, на відміну від традиційної логістики, цифрова логістика характеризується високим рівнем інтеграції бізнес-процесів, автоматизації управління та використання аналітичних інструментів у режимі реального часу. Доведено, що її впровадження сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, зниженню витрат, підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та формуванню конкурентних переваг.

У статті визначено ключові чинники та напрями впливу цифрової логістики на трансформацію бізнес-процесів підприємства, що дозволило систематизувати її функціональну роль у забезпеченні інтеграції логістичних, маркетингових, виробничих і фінансових процесів. На цій основі розроблено концептуальну модель цифрової логістики, яка відображає взаємозв'язок між цифровим середовищем, технологіями, логістичною діяльністю, бізнес-процесами та результатами функціонування підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємств, оптимізації бізнес-процесів та формування цифрових стратегій їх розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного інструментарію оцінювання ефективності цифрової логістики на рівні підприємств різної галузевої приналежності.

Література:

1. Digital logistics market size, share and industry analysis. Fortune Business Insights. 2026. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/digital-logistics-market-109139> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Agarwala R., Satyanarayana K., Chandrashekar D., Srinivasan R. How does a digital business-to-business platform transform logistics management in manufacturing firms? An examination. *Technovation*. 2025. Vol. 141. Article 103168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103168>.
3. Lagodiienko V., Perevozova I., Bakhchivanzhi L., Ozarko K., Milcheva V., Orlova O. The role of digital technologies in optimizing the functioning of the marketing and logistics system of the enterprise. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 2019—2026. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.217>.
4. Burinskiene A., Daskevicius D. The investigation on the application of digital technologies for logistics business competitiveness. *Tehnicky Glasnik*. 2024. Vol. 18. No. 4. P. 626—637. DOI: <https://doi.org/10.31803/tg-20230922182645>.
5. Van N. T. A., Hieu N. K., Hanh N. T. M. Logistics 4.0 capabilities and performance: the moderating role of digital transformation. *Journal for Global Business Advancement*. 2024. Vol. 17. No. 1. P. 121—142. DOI: <https://doi.org/10.1504/JGBA.2024.149488>.
6. Yin J., Sun L. Digital logistics, supply chain finance, and supply chain efficiency. *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 85. Article 108324. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108324>.
7. Вишневецький О. С. Цифрова платформізація процесу стратегування розвитку національної економіки. *Економіка промисловості*. 2021. № 3 (95). С. 5—24. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2021.03.005>.
8. Касич А. О. Тенденції та моделі розвитку електронної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 74—82. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-74-82>.
9. Касич А. О. Цифрова логістика як інструмент підвищення рівня та якості обслуговування споживачів. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. № 1 (31). С. 211—218. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-017](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-017).
10. Smerichevska S. V., Prodanova L. V., Yakushev O. V. Digitization of logistics and supply chain management. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 26. P. 113—123. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-9>.
11. Марценюк В. В., Марценюк М. В. Цифрова трансформація логістики у зовнішньоекономічній діяльності: виклики та перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 246—249. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.39>.
12. Канцедал Н. А., Лера О. В., Морозов Є. О. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51>.
13. Левків Г. Я., Франчук І. Б., Ткачук Н. Я. Цифровізація системи управління логістичними ланцюгами в діяльності торговельних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. С. 1—14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15707830>.
14. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Managing the logistic activities of agricultural enterprises under conditions of digital economy. *Virtual Economics*. 2022. Vol. 5, No. 2. P. 43—70. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3)).
15. Buleev I. P., Chorna O., Bryukhovetsky Y. The global experience of state support for industrial production in the context of the tran-



sition to Industry 4.0 and digitalization. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2021. Vol. 95. No. 4. P. 95—113. DOI: <https://doi.org/10.5604/013001.0015.9364>.

16. Чорна О.А. Нормативне забезпечення та інститути трансформації підприємств до цифрової економіки. Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. С. 51—82. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.51-82>.

References:

1. Fortune Business Insights (2026), "Digital logistics market size, share and industry analysis", Available at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/digital-logistics-market-109139> (Accessed 1 April 2026).

2. Agarwala, R., Satyanarayana, K., Chandrashekar, D. and Srinivasan, R. (2025), "How does a digital business-to-business platform transform logistics management in manufacturing firms? An examination", *Technovation*, vol. 141, 103168, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103168>.

3. Lagodiienko, V., Perevozova, I., Bakhchivanzhi, L., Ozarko, K., Milcheva, V. and Orlova, O. (2023), "The role of digital technologies in optimizing the functioning of the marketing and logistics system of the enterprise", *Review of Economics and Finance*, vol. 21, pp. 2019—2026, <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.217>.

4. Burinskiene, A. and Daskevicius, D. (2024), "The investigation on the application of digital technologies for logistics business competitiveness", *Tehnicky Glasnik*, vol. 18 (4), pp. 626—637, <https://doi.org/10.31803/tg-20230922182645>.

5. Van, N. T. A., Hieu, N. K. and Hanh, N. T. M. (2024), "Logistics 4.0 capabilities and performance: the moderating role of digital transformation", *Journal for Global Business Advancement*, vol. 17 (1), pp. 121—142, <https://doi.org/10.1504/JGBA.2024.149488>.

6. Yin, J. and Sun, L. (2025), "Digital logistics, supply chain finance, and supply chain efficiency", *Finance Research Letters*, vol. 85, 108324, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108324>.

7. Vyshnevskiy, O. S. (2021), "Digital platformization of the process of strategizing the development of the national economy", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 3 (95), pp. 5—24, <https://doi.org/10.15407/econindustry2021.03.005>.

8. Kasych, A. O. (2024), "Trends and models of e-commerce development in the digital economy", *The Problems of Economy*, vol. 2 (60), pp. 74—82,

<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-74-82>.

9. Kasych, A. O. (2024), "Digital logistics as a tool for improving the level and quality of customer service", *Bulletin of the East European University of Economics and Management*, vol. 1 (31), pp. 211—218, [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-017](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-017).

10. Smerichevska, S. V., Prodanova, L. V. and Yakushev, O. V. (2024), "Digitization of logistics and supply chain management", *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*, vol. 26, pp. 113—123, <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-9>.

11. Martsenyuk, V. V. and Martsenyuk, M. V. (2025), "Digital transformation of logistics in foreign economic activity: challenges and prospects", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 34, pp. 246—249, <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.39>.

12. Kantsedal, N. A., Leha, O. V. and Morozov, Ye. O. (2025), "Digitalization of logistics: new technologies for improving management and optimization", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 199, <https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51>.

13. Levkiv, H. Ya., Franchuk, I. B. and Tkachuk, N. Ya. (2025), "Digitalization of logistics chain management systems in the activities of trade enterprises", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 12, pp. 1—14, <https://doi.org/10.5281/zenodo.15707830>.

14. Kwilinski, A., Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O. and Trushkina, N. (2022), "Managing the logistic activities of agricultural enterprises under conditions of digital economy", *Virtual Economics*, vol. 5 (2), pp. 43—70, [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3)).

15. Buleev, I. P., Chorna, O. and Bryukhovetsky, Y. (2021), "The global experience of state support for industrial production in the context of the transition to Industry 4.0 and digitalization", *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, vol. 95 (4), pp. 95—113, <https://doi.org/10.5604/013001.0015.9364>.

16. Chorna, O. A. (2022), "Regulatory Support and Institutions for the Transformation of Enterprises to the Digital Economy", *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka Chumachenkiv's'ki chytannya [Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals]*, NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics, Kyiv, pp. 51—82, <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.51-82>.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 351.712:658.7

С. Т. Девко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,
Університет Григорія Сковороди в ПереяславіORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3068-6387>

О. В. Перчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,
Університет Григорія Сковороди в ПереяславіORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-64844-7011>

В. Т. Девко,

викладач кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,
Університет Григорія Сковороди в ПереяславіORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3932-0085>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.254

ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ PROZORRO

S. Devko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation
and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

O. Perchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Business Management,
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

V. Devko,

Lecturer of the Department of Accounting, Taxation and Business Management,
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

PRINCIPLES OF PUBLIC PROCUREMENT AND THEIR IMPLEMENTATION IN THE PROZORRO SYSTEM

Сучасна система публічного управління функціонує в умовах підвищеної уваги до ефективності використання державних фінансових ресурсів, прозорості управлінських процедур та підзвітності органів державної влади і місцевого самоврядування. У цих умовах особливого значення набуває система публічних закупівель як один із ключових інструментів реалізації державної економічної політики, спрямованої на забезпечення раціонального використання бюджетних коштів, стимулювання розвитку конкурентного середовища та мінімізацію корупційних ризиків.

Дана стаття присвячена дослідженню принципів публічних закупівель та особливостей їх реалізації в електронній системі ProZorro, яка стала важливим елементом цифрової трансформації державного управління в Україні. Відповідно до чинного законодавства України, здійснення публічних закупівель базується на таких фундаментальних принципах, як добросовісна конкуренція серед учасників, максимальна економія та ефективність використання бюджетних коштів, відкритість і прозорість на всіх етапах закупівельного процесу, недискримінація учасників, об'єктивна та неупереджена оцінка тендерних пропозицій, а також запобігання корупційним правопорушенням і зловживанням.

У сучасних умовах електронна система ProZorro виступає інноваційним інструментом практичної реалізації зазначених принципів, забезпечуючи відкритий доступ до інформації про закупівлі, рівні умови участі для всіх суб'єктів господарювання, автоматизацію процедур та мінімізацію впливу людського фактора на прийняття рішень. Використання електронної платформи дозволяє підвищити рівень конкуренції, розширити коло учасників торгів, а також забезпечити ефективний громадський контроль за процесом закупівель.

Крім того, важливим аспектом функціонування системи ProZorro є її інтеграція з іншими цифровими інструментами державного управління, що сприяє підвищенню якості аналітики, оперативності прийняття управлінських рішень та вдосконаленню механізмів моніторингу і контролю. Значну роль у цьому відіграють відкриті дані, які дозволяють здійснювати незалежний аналіз ефективності закупівель та виявляти можливі порушення або ризики.

Ефективне функціонування системи публічних закупівель сприяє не лише раціональному використанню бюджетних коштів, а й підвищенню рівня довіри громадськості до державних інституцій, формуванню сприятливого бізнес-середовища, розвитку добросовісної конкуренції та залученню нових учасників до участі в тендерах. У свою чергу, це позитивно впливає на економічний розвиток держави, підвищує інвестиційну привабливість та сприяє інтеграції України у міжнародний економічний простір.

Актуальність теми зумовлена необхідністю подальшого вдосконалення механізмів здійснення публічних закупівель в умовах цифровізації економіки, посилення вимог до прозорості діяльності органів влади та активізації антикорупційної політики. Незважаючи на значні досягнення у впровадженні електронної системи ProZorro, на практиці залишаються певні проблеми, пов'язані з недосконалістю нормативно-правової бази, технічними аспектами функціонування системи, недостатнім рівнем підготовки учасників закупівель та формальним підходом до дотримання принципів закупівель.

Таким чином, подальше дослідження принципів публічних закупівель та їх реалізації в системі ProZorro є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки спрямоване на підвищення ефективності функціонування системи закупівель, зміцнення фінансової дисципліни та забезпечення сталого розвитку економіки України.

The modern public administration system operates in an environment characterized by heightened attention to the efficient use of public financial resources, the transparency of administrative procedures, and the accountability of state and local government bodies. In this context, the public procurement system takes on particular significance as one of the key instruments for implementing state economic policy aimed at ensuring the rational use of budget funds, stimulating the development of a competitive environment, and minimizing corruption risks.

This article examines the principles of public procurement and the specifics of their implementation in the ProZorro electronic system, which has become a key element of the digital transformation of public administration in Ukraine. In accordance with current Ukrainian legislation, public procurement is based on such fundamental principles as fair competition among participants, maximum economy and efficiency in the use of budget funds, openness and transparency at all stages of the procurement process, non-discrimination among participants, objective and impartial evaluation of tender proposals, as well as the prevention of corruption offenses and abuse.

In today's environment, the ProZorro electronic system serves as an innovative tool for putting these principles into practice, ensuring open access to procurement information, a level playing field for all businesses, the automation of procedures, and the minimization of human influence on decision-making. The use of the electronic platform helps increase competition, expand the pool of bidders, and ensure effective public oversight of the procurement process.

Furthermore, an important aspect of the ProZorro system's operation is its integration with other digital government tools, which helps improve the quality of analytics, the speed of management decision-making, and the refinement of monitoring and control mechanisms. Open data plays a significant role in this, as it enables independent analysis of procurement effectiveness and the identification of potential violations or risks.

An effective public procurement system not only promotes the efficient use of budget funds but also enhances public trust in government institutions, fosters a favorable business environment, encourages fair competition, and attracts new participants to tender processes. In turn, this positively impacts the country's economic development, enhances investment attractiveness, and facilitates Ukraine's integration into the international economic arena.

The relevance of the topic stems from the need to further improve public procurement mechanisms in the context of the digitalization of the economy, stricter requirements for transparency in government activities, and the intensification of anti-corruption policies. Despite significant achievements in the implementation of the ProZorro electronic system, certain problems remain in practice, related to the imperfections of the regulatory framework, technical aspects of the system's operation, the insufficient level of training among procurement participants, and a formalistic approach to compliance with procurement principles.

Thus, further research into public procurement principles and their implementation in the ProZorro system is important from both a scientific and practical standpoint, as it aims to improve the efficiency of the procurement system, strengthen financial discipline, and ensure the sustainable development of Ukraine's economy.

Ключові слова: публічні закупівлі, принципи закупівель, ProZorro, тендер, державні закупівлі, прозорість, конкуренція.

Key words: public procurement, procurement principles, ProZorro, tender, government procurement, transparency, competition.

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

В умовах трансформації економіки, цифровізації державного управління та зростання вимог до прозорості використання бюджетних коштів особливою актуальністю набуває проблема забезпечення ефективного функціонування системи публічних закупівель. Нестабільність економічного середовища, обмеженість фінансових ресурсів, а також наявність корупційних ризиків і недобросовісної конкуренції зумов-

люють необхідність удосконалення механізмів організації та контролю закупівельних процесів.

Одним із ключових інструментів забезпечення ефективності публічних закупівель виступає електронна система ProZorro, яка базується на принципах відкритості, прозорості та добросовісної конкуренції. Її впровадження сприяє підвищенню рівня підзвітності замовників, забезпечує рівний доступ учасників до процедур закупівель та створює умови для раціонального використання державних коштів.

Разом із тим на практиці спостерігається низка проблем, пов'язаних із формальним дотриманням принципів публічних закупівель, недосконалістю тендерної документації, можливими зловживаннями з боку учасників і замовників, а також недостатнім рівнем контролю та моніторингу закупівель. Це знижує ефективність функціонування системи ProZorro та ускладнює досягнення основних цілей публічних закупівель.

У науковому вимірі актуальним залишається питання комплексного дослідження принципів публічних закупівель та особливостей їх реалізації в електронних системах. Практичне значення проблеми полягає у необхідності розроблення дієвих підходів до вдосконалення процедур закупівель, підвищення рівня прозорості, конкурентності та ефективності використання бюджетних ресурсів.

Таким чином, дослідження принципів публічних закупівель та їх реалізації в системі ProZorro безпосередньо пов'язане з вирішенням важливих наукових і практичних завдань, спрямованих на підвищення ефективності державного управління, мінімізацію корупційних ризиків та забезпечення раціонального використання публічних фінансів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті дослідження принципів публічних закупівель та їх реалізації в електронній системі ProZorro аналіз сучасних наукових праць і публікацій свідчить про зростаючу увагу вчених і практиків до питань забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності використання бюджетних коштів. Особливий інтерес викликають дослідження, присвячені цифровізації закупівельних процесів і впровадженню електронних платформ як інструменту боротьби з корупцією.

У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників публічні закупівлі розглядаються як важливий елемент державного управління, спрямований на забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів, розвиток конкурентного середовища та підтримку економічного зростання. Значна кількість публікацій акцентує увагу на необхідності дотримання основних принципів закупівель — відкритості, добросовісної конкуренції, недискримінації учасників та ефективності, а також на важливості їх практичної реалізації через електронні системи.

Окремий блок наукових досліджень присвячений функціонуванню електронної системи

ProZorro як інноваційного інструменту реформування сфери публічних закупівель в Україні. Автори підкреслюють, що впровадження цієї системи сприяло підвищенню рівня прозорості процедур, розширенню доступу бізнесу до участі в тендерах та зниженню рівня корупційних ризиків. Крім того, дослідники відзначають позитивний вплив ProZorro на формування конкурентного середовища та підвищення ефективності витрачання державних коштів.

Водночас у наукових публікаціях наголошується на наявності низки проблем у сфері публічних закупівель, зокрема формальному дотриманні принципів закупівель, недосконалісті тендерної документації, можливих змовах між учасниками, а також недостатній ефективності механізмів контролю та моніторингу процедур. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення функціонування системи ProZorro, підвищення ефективності реалізації принципів публічних закупівель та посилення контролю за їх дотриманням.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження принципів публічних закупівель та особливостей їх реалізації в електронній системі ProZorro, а також визначення їх ролі у забезпеченні прозорості, ефективності та конкурентності закупівельних процесів.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається: розкриття сутності та основних принципів публічних закупівель; дослідження функціональних можливостей електронної системи ProZorro як інструменту їх реалізації; аналіз впливу системи ProZorro на підвищення прозорості та ефективності використання бюджетних коштів; визначення основних проблем у практиці здійснення публічних закупівель; розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів реалізації принципів публічних закупівель та підвищення ефективності функціонування системи ProZorro.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна система публічного управління функціонує в умовах підвищеної уваги до ефективності використання державних коштів, прозорості процедур та підзвітності органів влади. Одним із ключових інструментів забезпечення цих принципів є система публічних закупівель, яка дозволяє економити бюджетні ресурси, розвивати конкуренцію та запобігати корупційним діям.

В Україні ефективною платформою для реалізації принципів публічних закупівель стала

електронна система ProZorro, що була запроваджена у 2016 році. Вона забезпечує відкритий доступ до інформації про закупівлі та рівні умови для всіх учасників ринку, одночасно підвищуючи ефективність використання державних ресурсів.

Актуальність теми публічних закупівель в Україні зумовлена не лише потребою оптимізації використання державних коштів, але й загальною тенденцією до цифровізації економіки, підвищення прозорості та підзвітності діяльності органів влади. У сучасних умовах міжнародної інтеграції та глобалізації фінансових ринків електронні закупівлі стають стандартом ефективного управління державними ресурсами, а їх впровадження сприяє зміцненню довіри громадськості, інвесторів та партнерів.

Законодавство України визначає низку фундаментальних принципів, на яких ґрунтується організація публічних закупівель. Їх дотримання забезпечує прозорість процедур, економію бюджетних коштів, розвиток конкуренції та запобігання корупційним проявам. Ефективна реалізація цих принципів у електронній системі ProZorro дозволяє автоматизувати процеси закупівель, підвищити доступність інформації для всіх учасників і зменшити людський фактор у прийнятті рішень [1;2].

Нижче наведена таблиця 1 демонструє основні принципи публічних закупівель та їх

практичне значення у системі ProZorro.

Як видно з табл. 1, принципи публічних закупівель реалізуються через ProZorro не лише на рівні формального дотримання законодавства, але й через конкретні механізми, що забезпечують ефективність, прозорість та підзвітність усіх етапів процесу.

Таким чином, дотримання цих принципів дозволяє досягати стратегічних цілей держави: економії бюджетних коштів, стимулювання конкуренції, підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку. У подальшому це створює передумови для розвитку цифрової економіки, впровадження міжнародних стандартів закупівель та інтеграції України у світові фінансові процеси.

Впровадження електронної системи ProZorro дозволяє не лише забезпечити прозорість і підзвітність закупівель, а й досягати конкретного економічного ефекту для держави та учасників ринку. Електронні закупівлі сприяють підвищенню конкуренції, оптимізації бюджетних витрат та зменшенню ризиків зловживань.

Нижче наведена таблиця 2 демонструє практичні результати впровадження принципів публічних закупівель у системі ProZorro.

Як видно з табл. 2, впровадження ProZorro дозволяє досягати комплексного ефекту:

Таблиця 1. Принципи публічних закупівель

Принцип публічних закупівель	Значення та реалізація у ProZorro	Ефект для держави та учасників
Прозорість і відкритість	Вся інформація про закупівлі доступна онлайн, кожен може відслідковувати процес	Зменшення корупційних ризиків, підвищення довіри до системи
Добросовісна конкуренція	Усі учасники отримують рівні умови участі, електронні торги проводяться прозоро	Зростання числа учасників, розвиток ринку та конкуренції
Максимальна економія та ефективність	Система порівнює пропозиції та автоматично визначає найвигіднішу	Рациональне використання бюджетних коштів, зниження витрат держави
Недискримінація учасників	Відсутність преференцій для окремих компаній, всі пропозиції оцінюються об'єктивно	Забезпечення рівних умов, стимулювання малого та середнього бізнесу
Запобігання зловживанням і корупції	Впровадження електронного документообігу, контроль за дотриманням процедур	Зниження ризику неправомірних дій, підвищення прозорості процесу
Об'єктивна оцінка пропозицій	Автоматизовані алгоритми оцінки відповідно до критеріїв закупівлі	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення ефективності процедур

Джерело: [5].

Таблиця 2. Реалізація принципів у системі ProZorro

Напрямок ефекту	Показники до впровадження ProZorro	Показники після впровадження ProZorro	Ефект / заощадження
Прозорість процедур	35% тендерів з відкритим доступом до інформації	100% тендерів онлайн, повна відкритість	Підвищення довіри громадськості, зниження корупційних ризиків
Конкуренція серед учасників	Середня кількість учасників на тендер: 3	Середня кількість учасників на тендер: 7	Збільшення конкуренції, кращі ціни на закупівлі
Економія бюджетних коштів	Середня перевитрата на закупівлі: 12%	Середня перевитрата на закупівлі: 4%	Економія бюджету близько 8% від суми закупівель
Швидкість проведення процедур	Середній термін проведення тендеру: 45 днів	Середній термін проведення тендеру: 20 днів	Прискорення процесів, оперативне забезпечення потреб державних органів
Об'єктивність оцінки	60% тендерів з оскарженнями	15% тендерів з оскарженнями	Зменшення конфліктів і судових витрат, підвищення довіри учасників

Джерело: [5].

1. Фінансовий ефект — суттєва економія бюджетних коштів завдяки автоматизованому порівнянню пропозицій та підвищенню конкуренції.

2. Організаційний ефект — скорочення часу проведення тендерних процедур та зменшення бюрократичного навантаження.

3. Соціально-економічний ефект — підвищення рівня довіри суспільства, залучення більшої кількості підприємств до участі в закупівлях, розвиток конкуренції на ринку [4].

Впровадження принципів публічних закупівель через ProZorro не лише забезпечує дотримання законодавчих вимог, а й створює умови для ефективного управління державними фінансами, мінімізації ризиків корупції та інтеграції України у міжнародні стандарти закупівель.

Таким чином, аналіз показує, що цифровізація процесу закупівель і впровадження електронної системи є одним із ключових інструментів реформування державного управління та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

Впровадження електронної системи ProZorro вже продемонструвало значні результати на практиці. Завдяки прозорим та відкритим процедурам державні органи змогли економити значні кошти, підвищити конкуренцію та скоротити час проведення закупівель.

Нижче в таблиці 3 наведено приклади економії бюджету у 2022—2025 роках.

Як видно з табл. 3, економія бюджетних коштів зростає щороку. Це пов'язано з такими факторами:

— підвищення конкуренції серед учасників — відкритість процедур і доступність інформації залучає більше постачальників;

— автоматизація процесів — електронна система скорочує людський фактор та мінімізує можливості для корупції;

— ретельна оцінка пропозицій — стандартизовані критерії оцінки дозволяють обирати оптимальні умови закупівлі [8].

Графічно економія бюджету за роками відображена на рисунку 1.

Таблиця 3. Приклади економії бюджетних коштів та активності в системі ProZorro

Рік	Кількість проведених тендерів	Початкова очікувана вартість (млн грн)	Фактична вартість (млн грн)	Економія (млн грн)	Економія (%)
2022	15 000	25 000	22 500	2 500	10%
2023	18 000	30 000	26 700	3 300	11%
2024	20 000	35 000	30 500	4 500	12,8%
2025	22 500	40 000	34 800	5 200	13%

Джерело: [3].

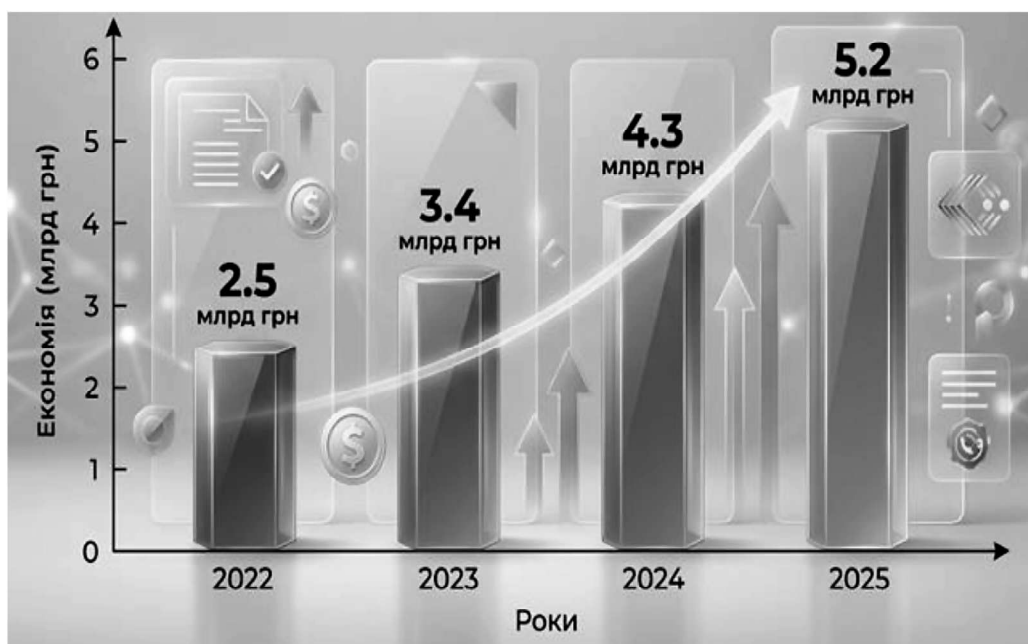


Рис. 1. Динаміка економії бюджетних коштів через ProZorro (2022—2025 рр.)

Джерело: сформовано авторами на основі [5].

Таблиця 4. Переваги та проблеми впровадження

Проблема	Причина	Можливі шляхи вирішення
Недостатнє використання аналітики	Низька кваліфікація персоналу	Проведення навчальних програм, семінарів та підвищення компетенції
Формальний підхід до документації	Відсутність належного контролю	Автоматизація процедур перевірки та посилення контролю з боку органів влади
Складність для малих підприємств	Великий обсяг та складність тендерних вимог	Спрощення документації, консультативна підтримка та навчання

Джерело: [6].

Аналіз показує, що впровадження принципів прозорості, відкритості та конкурентності в рамках ProZorro забезпечує не лише економічний ефект, а й соціально-економічні переваги:

- підвищує ефективність державних закупівель;
- забезпечує прозорість процедур та контроль за бюджетними коштами;
- розвиває конкурентне середовище на ринку;
- підвищує довіру інвесторів, бізнесу та громадськості;
- стимулює інновації та покращує якість послуг і товарів.

Разом із тим, практичне впровадження системи ProZorro стикається з низкою проблем, які можуть впливати на ефективність її використання та реалізацію принципів публічних закупівель. Незважаючи на значні переваги електронної платформи, на практиці виникають складнощі, пов'язані з людським фактором, організаційними процесами та специфікою участі різних категорій учасників у тендерних процедурах.

Зокрема, низька кваліфікація персоналу та обмежене знання аналітичних інструментів знижують можливості для повного використання потенціалу системи, що може призвести до пропуску важливих даних і помилок у прийнятті рішень. Формальний підхід до оформлення документації та відсутність належного контролю на окремих етапах закупівель створює ризики порушень процедур і невідповідності встановленим стандартам [7].

Крім того, складність тендерних вимог та обсяг необхідної документації ускладнюють участь малих та середніх підприємств, що обмежує конкуренцію і знижує можливості для розвитку ринку. Для подолання цих проблем необхідно комплексно підходити до вдосконалення системи, включаючи навчання учасників, автоматизацію контрольних процедур, консультативну підтримку та спрощення документації [9].

Основні виклики та можливі шляхи їх подолання представлені у таблиці 4.

Таким чином, для максимальної ефективності системи ProZorro важливо не лише забезпечити технічне функціонування електронної платформи, а й підвищувати кваліфікацію персоналу, спрощувати документообіг та підтримувати малі та середні підприємства у процесі участі в тендерах. Крім того, необхідно постійно вдосконалювати аналітичні інструменти та механізми контролю для своєчасного виявлення ризиків і порушень. Активна комунікація між державними органами, учасниками закупівель та громадськістю дозволить підвищити довіру до системи та забезпечити ефективне використання бюджетних ресурсів. Це дозволить повною мірою реалізувати принципи публічних закупівель, забезпечити економію бюджетних коштів, розвиток конкуренції та сприяти формуванню прозорого та відповідального державного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз показує, що система ProZorro сприяє не лише реалізації основних принципів публічних закупівель, але й формує комплексний механізм підвищення ефективності державного управління. Вона забезпечує підвищення прозорості та підзвітності державних органів, дозволяючи громадськості, бізнесу та контролюючим органам відслідковувати всі етапи закупівель. Це створює умови для зменшення корупційних ризиків та підвищення довіри до державних інституцій.

Електронна система сприяє залученню більшої кількості учасників на ринок державних закупівель, що стимулює розвиток конкуренції та підвищує якість пропонованих товарів і послуг. Збільшення числа учасників також створює умови для більш вигідних цінових пропозицій, що призводить до економії бюджетних коштів та оптимізації витрат.

ProZorro активно сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, надаючи рівні умови для участі в тендерах та можливості конкурувати з великими компаніями. Це стимулює підприємницьку активність і сприяє формуванню здорового конкурентного середовища на національному ринку.

Використання системи відповідає сучасним міжнародним стандартам публічних закупівель, сприяючи інтеграції України у світові економічні процеси та підвищенню її інвестиційної привабливості. Впровадження цифрових технологій у сфері закупівель не лише оптимізує процеси, але й забезпечує стратегічне управління державними фінансами, що особливо актуально в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

Таким чином, ProZorro не лише реалізує законодавчі принципи публічних закупівель, а й стає ефективним інструментом комплексного управління державними ресурсами, підвищуючи прозорість, підзвітність, економічну ефективність та рівень довіри до державних інституцій. Її впровадження демонструє позитивний ефект на розвиток конкуренції, інновацій та інтеграцію України у світову економіку, що робить систему невід'ємною складовою сучасного публічного управління.

Література:

1. Закон України "Про публічні закупівлі" від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.
2. Закон України "Про державні фінанси" від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
3. ProZorro: офіційний вебпортал системи публічних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua>.
4. Державна аудиторська служба України. Аналітичний звіт "Ефективність публічних закупівель через ProZorro". 2024. URL: <https://dasu.gov.ua/>.
5. Гавриличенко Є. Прозорість та ефективність публічних закупівель: науковий підхід // Міське господарство міст. Серія: "Економічні науки". 2024. Вип. 189. С. 34—42. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-2-189-34-42>.
6. Ковальчук І., Петренко А. Електронні закупівлі в Україні: досвід та проблеми впровадження // Економіка та управління. 2023. № 7. С. 55—63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-7-55>.

7. Шевченко М. Роль цифровізації у підвищенні ефективності державних закупівель // Сталій розвиток економіки. 2024. № 3 (52). С. 121—129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-52-121>.

8. Петренко В. Механізми забезпечення конкуренції в системі ProZorro // Бізнес-інновації. 2023. № 4. С. 78—86. URL: <https://business-innovations.ua>.

9. OECD. Public Procurement Toolbox. OECD, 2023. URL: <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/>.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On Public Procurement", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (Accessed 30 March 2026).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), Law of Ukraine "About public finances", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Accessed 30 March 2026).
3. ProZorro (2026), "Official web portal of the public procurement system", <https://prozorro.gov.ua> (Accessed 30 March 2026).
4. State audit service of Ukraine (2024), "Analytical report "Effectiveness of public procurement through ProZorro", <https://dasu.gov.ua/> (Accessed 30 March 2026).
5. Havrylychenko, Ye. (2024), "Transparency and efficiency of public procurement: a scientific approach", *Mis'ke hospodarstvo mist. Serii: "Ekonomichni nauky"*, vol. 189, pp. 34—42. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-2-189-34-42>.
6. Koval'chuk, I. and Petrenko, A. (2023), "Electronic procurement in Ukraine: experience and implementation problems", *Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 7, pp. 55—63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-7-55>.
7. Shevchenko, M. (2024), "The role of digitalization in increasing the efficiency of public procurement", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (52), pp. 121—129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-52-121>.
8. Petrenko, V. (2023), "Mechanisms for ensuring competition in the ProZorro system", *Biznes-innovatsii*, vol. 4, pp. 78—86.
9. OECD (2023), "Public Procurement Toolbox", available at: <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/> (Accessed 30 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



УДК 332.1

Т. В. Колесник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії, директор ВСП "Технологічно-промисловий фаховий коледж Вінницького національного аграрного університету", Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2061-3184>

С. В. Бондарчук,

здобувач ступеня доктор філософії, Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6759-6363>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.261

ОЦІНКА ВПЛИВУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ

T. Kolesnyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Administrative Management Department and Alternative Energy Sources, Director of the Technological and Industrial Vocational College of Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia National Agrarian University

S. Bondarchuk,

Postgraduate student, Vinnytsia National Agrarian University

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF THE IMPLEMENTATION OF THE CIRCULAR ECONOMY ON THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS

У статті досліджено вплив впровадження принципів циркулярної економіки на економічний розвиток регіонів. Обґрунтовано актуальність переходу від лінійної моделі господарювання до циркулярної в умовах обмеженості ресурсів, зростання екологічних викликів та необхідності забезпечення сталого розвитку територій. Визначено, що циркулярна економіка виступає важливим інструментом підвищення ресурсоефективності, зниження екологічного навантаження та формування конкурентних переваг регіонів. Запропоновано методичний підхід до оцінки впливу циркулярної економіки на економічний розвиток регіонів, який базується на інтеграції трьох груп показників: галузевого розвитку, розвитку циркулярної економіки та стійкості регіональних систем. Для забезпечення порівнянності показників використано процедуру нормування та функцію бажаності Харрінгтона, що дозволило сформувати інтегральний індекс оцінки. Результати дослідження свідчать про наявність позитивних тенденцій у розвитку регіонів, зокрема щодо підвищення енергоефективності, активізації інноваційної діяльності та зростання окремих показників циркулярності. Водночас встановлено нерівномірність розвитку циркулярної економіки та наявність структурних диспропорцій, пов'язаних із недостатнім рівнем розвитку інфраструктури переробки відходів, обмеженим використанням вторинної сировини та низьким рівнем впровадження циркулярних бізнес-моделей. Доведено, що інтеграція принципів циркулярної економіки у регіональний розвиток сприяє підвищенню економічної стійкості та адаптивності регіонів до сучасних викликів. Обґрунтовано необхідність удосконалення регіональної політики, спрямованої на стимулювання інвестицій у циркулярні технології, розвиток інновацій та формування ефективної системи управління ресурсами. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого методичного підходу органами державного управління та місцевого самоврядування для оцінки ефективності впровадження циркулярної економіки та формування стратегій регіонального розвитку.

The article examines the impact of implementing the principles of the circular economy on the economic development of regions. The relevance of the transition from a linear business model to a circular one is substantiated in the context of limited resources, growing environmental challenges and the need to ensure sustainable development of territories. It is determined that the circular economy is an important tool for increasing resource efficiency, reducing environmental burden and forming competitive advantages of regions. A methodological approach to assessing the impact of the circular

economy on the economic development of regions is proposed, which is based on the integration of three groups of indicators: industry development, development of the circular economy and sustainability of regional systems. To ensure comparability of indicators, the normalization procedure and Harrington's desirability function were used, which allowed forming an integral assessment index. The results of the study indicate the presence of positive trends in the development of regions, in particular regarding increasing energy efficiency, intensification of innovative activity and the growth of individual indicators of circularity. At the same time, the uneven development of the circular economy and the presence of structural imbalances associated with the insufficient level of development of waste processing infrastructure, limited use of secondary raw materials and low level of implementation of circular business models have been established. It has been proven that the integration of the principles of the circular economy into regional development contributes to increasing the economic sustainability and adaptability of regions to modern challenges. The need to improve regional policy aimed at stimulating investment in circular technologies, developing innovations and forming an effective resource management system has been substantiated. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed methodological approach by state and local government bodies to assess the effectiveness of the implementation of the circular economy and forming regional development strategies.

Ключові слова: оцінка, циркулярна економіка, економічний розвиток, регіони, ефективність, стійкість, сталий розвиток, конкурентоспроможність, ресурсозбереження.

Key words: assessment, circular economy, economic development, regions, efficiency, sustainability, sustainable development, competitiveness, resource conservation.

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

Актуальність теми оцінки впливу впровадження циркулярної економіки на економічний розвиток регіонів зумовлена сукупністю сучасних глобальних і національних викликів, що визначають необхідність трансформації традиційних моделей господарювання.

По-перше, у сучасних умовах домінування лінійної економічної моделі ("виробництво — споживання — утилізація") спостерігається загострення проблем нераціонального використання природних ресурсів, накопичення відходів та зростання екологічного навантаження на регіональні системи. Натомість циркулярна економіка передбачає замкнені цикли використання ресурсів, повторне використання, переробку та відновлення матеріалів, що сприяє підвищенню ресурсоефективності та екологічній стійкості територій.

По-друге, актуальність дослідження посилюється необхідністю забезпечення сталого економічного розвитку регіонів, особливо в умовах післявоєнного відновлення України. Впровадження принципів циркулярної економіки розглядається як один із ключових інструментів відновлення економіки, що дозволяє поєднати економічне зростання із збереженням ресурсного потенціалу та екологічною безпекою.

По-третє, євроінтеграційні процеси та орієнтація на впровадження положень Європейсь-

кої зеленої угоди актуалізують необхідність адаптації регіональної політики до принципів циркулярної економіки. Це передбачає модернізацію виробничих систем, розвиток "зелених" інновацій та формування нових бізнес-моделей, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіонів.

По-четверте, циркулярна економіка виступає важливим чинником зміцнення економічної безпеки регіонів за рахунок зниження залежності від імпорتنих ресурсів, розвитку внутрішніх ринків вторинної сировини та підвищення енергоефективності.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері циркулярної економіки, недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до оцінки її впливу саме на економічний розвиток регіонів, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень на регіональному рівні.

Отже, актуальність обраної теми полягає у необхідності комплексного наукового обґрунтування та розроблення інструментарію оцінки впливу впровадження циркулярної економіки на економічний розвиток регіонів, що дозволить підвищити ефективність регіональної політики, забезпечити стаке зростання та інтеграцію України у сучасні європейські економічні процеси.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Існує багато концепцій, які використовуються для визначення та опису концепції цир-

кулярної економіки. Усі вони ґрунтуються на розумінні того, що циркулярна економіка має на меті зменшити кількість відходів і відокремити нинішню економічну систему від моделі "бери-зроби-викинь", водночас створюючи вигоди для довкілля, людей та економіки [8].

Показники циркулярної (кругової) економіки — це інструменти, що дозволяють оцінити прогрес переходу від лінійної моделі до замкненого циклу використання ресурсів. Оскільки єдиного міжнародного стандарту не існує, зазвичай використовують систему індикаторів, розроблену Європейською Комісією (Circular Economy Monitoring Framework), яка поділяється на чотири ключові групи:

1. Виробництво та споживання — оцінюють, наскільки ефективно ресурси входять у систему та як довго вони там залишаються: самозабезпеченість ресурсами: частка внутрішніх ресурсів у загальному споживанні сировини; зелені державні закупівлі: частка контрактів, що враховують екологічні вимоги; утворення відходів: обсяг побутових відходів на душу населення та відходів виробництва відносно ВВП; харчові відходи: кількість продуктів харчування, що викидаються на різних етапах ланцюга.

2. Управління відходами — показують, яка частина матеріалів повертається в обіг після використання: рівень переробки: відсоток відходів (муніципальних, пакувальних, електронних), які були фактично перероблені; мінімізація захоронення: частка відходів, що потрапляють на сміттєзвалища (мета циркулярної економіки — звести цей показник до мінімуму).

3. Вторинна сировина — вимірюють внесок перероблених матеріалів у задоволення загального попиту: циклічне використання матеріалів (СМУ частка вторинної сировини в загальному обсязі використаних матеріалів); торгівля вторинною сировиною: обсяги експорту та імпорту відходів, які можуть бути перероблені; конкурентоспроможність та інновації.

Відображають економічний ефект від впровадження циркулярних моделей:

приватні інвестиції: обсяг коштів, вкладених у сектори циклічної економіки (ремонт, переробка, оренда);

кількість патентів: інтенсивність розробки нових технологій переробки та управління ресурсами;

створення робочих місць: зайнятість у сферах ремонту, повторного використання та переробки [8].

Додатковими інструментами оцінки циркулярної (кругової) економіки є спеціальні методики, які використовують для бізнесу та окре-

мих продуктів: Circulytics: інструмент фонду Еллен Макартур для комплексної оцінки циркулярності компанії; MCI (Material Circularity Indicator): індикатор, що фокусується на матеріальних потоках окремого продукту [7].

Циркулярна економіка базується на показниках, які згруповано в п'ять категорій: виробництво та споживання, управління відходами, вторинна сировина, конкурентоспроможність та інновації, глобальна стійкість та стабільність.

На основі дослідження стану циркулярної економіки України представлений Вибір пріоритетних секторів для впровадження плану циркулярної економіки з метою економічного відновлення та розвитку України, що є однією з головних цілей цього вивчення [4; 6; 8; 10]. У зв'язку з цим цікавим для дослідження є вплив впровадження циркулярної економіки на економічний розвиток регіонів.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити вплив впровадження циркулярної економіки на економічний розвиток регіонів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підхід до розроблення цієї методології ґрунтується на стандартній економічній теорії визначення галузевих пріоритетів, що базується на найбільш поширених показниках для вимірювання важливості сектору в економіці, таких як основні економічні показники ОЕСР та Світового банку. Цей підхід допомагає визначити пріоритети секторів для стратегій циркулярної економіки, порівнюючи економічну діяльність країни та її вплив на ключові показники, такі як робочі місця, викиди та обсяг виробленої продукції з регіональними показниками. Оскільки цей аналіз мав на меті зосередитися на розвитку циркулярної економіки в умовах війни, було включено додаткові індикатори, щоб ще більше контекстуалізувати галузеві пріоритети та зосередити увагу на сталому розвитку.

Це призвело до формування трьох індикаторів, що описують потрібний зв'язок: галузевий розвиток, циркулярну економіку та стійкість. Потрібний зв'язок, зазвичай, використовується в гуманітарних і миротворчих зусиллях, щоб підкреслити взаємозалежність процесів між гуманітарною діяльністю, розвитком і миротворчістю. Цей підхід є особливо актуальним для України, де інтегрований підхід до сталого розвитку зможе посприяти забезпеченню довготривалої стабільності. Після цього можливо оцінювати, як кожен сектор економіки працює за цими

Таблиця 1. Методологічний підхід до вибору пріоритетних секторів в Україні: потрійний зв'язок (галузевий розвиток, циркулярна економіка та стійкість)

		Вагові коефіцієнти індикаторів
Індикатор 1 Галузевий розвиток	Розглядає енергоефективність, робочу силу, витрати на інновації та загальний обсяг виробленої продукції секторів	50%
Індикатор 2 Циркулярна економіка	Аналізує матеріальний та екологічний вплив секторів на довкілля	30%
Індикатор 3 Стійкість	Розглядає залежність економіки від зовнішніх чинників, зокрема від торгівлі (імпорту/експорту)	20%

Джерело: [8].

різними параметрами [8]. В табл. 1 представлено методологічний підхід до вибору пріоритетних секторів в Україні: потрійний зв'язок (галузевий розвиток, циркулярна економіка та стійкість).

З табл. 1 видно, що галузевий розвиток, як індикатор 1 має вагу 50%

Дослідження в комплексі галузевого розвитку, принципів циркулярної економіки та стійкості має вирішальне значення для визначення пріоритетних галузей, які можуть забезпечити довгострокові економічні та екологічні вигоди. Кожен із трьох індикаторів по-різному оцінюється, але така схема розподілу індикаторів суттєво не впливає на отримані результати.

Галузевий розвиток (ГР) має важливе значення для сприяння економічному зростанню

та створенню робочих місць, але необхідно розглядати його з урахуванням принципів сталості та ресурсоефективності.

Інтеграція принципів циркулярної економіки (ЦЕ) пріоритизує скорочення, повторне використання та перероблення матеріалів (у вигляді цілих продуктів та їхніх частин, а також сировини), сприяючи тому, що промислові процеси мінімізують відходи та вплив на довкілля.

Стійкість (С) є ключовим фактором адаптації до непередбачуваних викликів, таких як перебої в ланцюгах постачання або економічні кризи.

Якщо поєднати ці три перспективи можна визначити пріоритетні сектори, які не лише сприятимуть економічному процвітанню, а й забезпечать екологічну стійкість та протистоятимуть негативним явищам. Такий цілісний підхід визнає взаємозв'язок економічних, екологічних і соціальних факторів, сприяючи створенню сталої промислової екосистеми, яка відповідає потребам сьогодення, не обмежуючи можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [8].

В табл. 2 наведено результати кожного сектору економіки за кожним із трьох індикаторів. Відсотки відображають порядко-

Таблиця 2. Огляд економіки України за трьома індикаторами (галузевий розвиток, циркулярна економіка та стійкість), 2024 р.

Сектор	Класифікатор	Індикатор 1 Галузевий розвиток	Індикатор 2 Циркулярна економіка	Індикатор 3 Стійкість	Підсумковий результат
Сільське господарство, лісове господарство та рибальство	A	25	23	1	49
Гірництво і видобування корисних копалин	B	4	8	3	15
Виробництво	C	44	6	14	64
Постачання електроенергії, природного газу, тепла, пари та кондиціонованого повітря	D	17	1	6	24
Водопостачання, системи каналізації, управління відходами та заходи щодо відновлення довкілля	E	1	1	6	8
Будівництво	F	11	4	8	23
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автомобілів та мотоциклів	G	19	0	9	28
Транспорт і складське господарство	H	14	0	7	21
Тимчасове розміщення та громадське харчування	I	2	0	20	22
Інформація та зв'язок	J	2	0	6	8
Фінансова діяльність та страхування	K	4	0	9	13
Операція з нерухомим майном	L	2	0	9	11
Професійна, наукова і технічна діяльність	M	4	0	9	13
Діяльність у галузі адміністративних і допоміжних послуг	N	3	0	9	12
Державне управління та оборона, обов'язкове соціальне забезпечення	O	5	0	14	19
Освіта	P	10	1	7	18
Діяльність у сфері охорони здоров'я і соціальних послуг	Q	8	1	5	14
Мистецтво, розважальна галузь і відпочинок	R S	3	1	5	9

Джерело: [8].

вий рейтинг, а не фактичні пропорції. Оцінки, що дорівнюють 0%, не означають відсутності потенціалу для розвитку циркулярної економіки, а скоріше вказують на те, що поточні показники є низькими, або ж дані для цього індикатора обмежені чи недоступні.

Так, якщо аналізувати економіку України в розрізі трьох індикаторів та за підсумковим результатом, то за підсумковим результатом лідерами є сектор виробництва, сільське господарство, лісове господарство та рибальство та сектор оптової та роздрібною торгівлі, ремонт автомобілів та мотоциклів.

Якщо розглядати індикаторно, то сектор виробництва, сільського господарства, лісового господарства та рибальства і оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автомобілів та мотоциклів займають лідируючі позиції в галузевому розвитку. В розвитку циркулярної економіки сільське господарство, лісове господарство та рибальство, гірництво і видобування корисних копалин та сектор виробництва займає трійку місць. Щодо стійкості, то сектор тимчасового розміщення та громадського харчування, виробництва і державного управління та оборони, обов'язкового соціального забезпечення посідають лідируючі місця.

В табл. 3 представлено індикатори для створення показника циркулярної економіки.

Далі, враховуючи вище описану теоретичну інформацію на основі даних управління статистики Вінницької, Хмельницької та Тернопільської областей проведемо оцінку впровадження та стану циркулярної економіки та її вплив на економічний розвиток регіонів [1—3].

Циркулярна економіка у Вінницькій області зосереджена на ефективному використанні ресурсів, мінімізації відходів та розвитку біоекономіки, що включає переробку сільськогосподарських відходів. Область активно впроваджує нові бізнес-моделі, орієнтовані на зменшення викидів, стале виробництво та використання відновлюваних джерел енергії.

Ключовими напрямками розвитку циркулярної економіки на Вінниччині:

Агропромисловий комплекс: оскільки область є великим виробником зернових (понад 10% загальноукраїнського обсягу), акцент робиться на переробці біомаси, використанні цукрових заводів та впровадженні принципів безвідходного виробництва.

Управління відходами: боротьба зі сміттєзвалищами, утилізація непридатних пестицидів та залучення інвестицій у переробку сміття.

Підтримка бізнесу: міська влада та громади стимулюють підприємства переходити

Таблиця 3. Індикатори для створення показника циркулярної економіки

Категорія	Індикатор	Одиниця вимірювання
Виробництво та споживання	Утворення міських відходів на душу населення	Кілограми на душу населення
	Утворення відходів, за винятком основних мінеральних відходів на одиницю ВВП	Кілограми на тисячу євро
	Утворення відходів, за винятком основних мінеральних відходів на побутове споживання матеріалів	Відсоток
Поводження з відходами	Коефіцієнт переробки побутових відходів	Тисяча тонн
	Коефіцієнт переробки всіх відходів, за винятком основних мінеральних відходів	Відсоток
	Коефіцієнт переробки відходів упаковки за видами тари	Відсоток
	Коефіцієнт переробки електронних відходів	Відсоток
	Переробка біовідходів	Кілограми на душу населення
	Коефіцієнт відновлення відходів будівництва та знесення	Відсоток
Вторинна сировина	Коефіцієнт використання циркулярного матеріалу	Відсоток
	Торгівля вторинною сировиною	Тонна
	Приватні інвестиції, робочі місця та валова додана вартість, пов'язані з секторами ЦЕ	Додана вартість за вартістю фактору – млн євро
Конкурентоспроможність та інновації	Патенти, що стосуються переробки та вторинної сировини	Штуки

Джерело: [5].

Таблиця 4. Економічні показники Вінницької, Хмельницької та Тернопільської областей за трьома індикаторами (галузевої розвиток, циркулярна економіка та стійкість), 2015–2024 рр.

Роки	Індикатор 1. Галуzeвий розвиток				Індикатор 2. Циркулярна економіка						Індикатор 3. Стійкість			
	Енергоефективність	Средньобудівкова кількість штатних працівників, осіб	Витрати на інновації підприємств, тис.грн	Загальний обсяг виробленої продукції секторів, тис. грн.	Матеріальний вплив секторів на довкілля (Капітальні інвестиції на охорону навколишнього середовища, тис. грн.)	Кількість викидів забруднюючих речовин і парникових газів, всього, тис. т	Викиди діоксиду вуглецю, усього, млн.т	Обсяг утворених відходів, тис.тонн	Обсяг відновлених відходів, тис.тонн	Обсяг спалених відходів, тис.тонн	Обсяг видалених відходів на полігоні, тис.тонн	Імпорт, тис.дол. США	експорт, тис.дол. США	торговельний баланс
Вінницька область														
2015	0,522	256550	833131,86	66750131,30	40533,00	194,60	7,40	1950,30	368,20	70,10	870,90	118300,20	62566,70	0,529
2016	0,533	251930	105366,46	67062204,20	63674,30	173,40	5,10	1927,50	343,40	53,60	105,30	120420,40	63088,20	0,524
2017	0,565	247311	127601,06	67374277,10	88844,20	214,40	6,40	2341,70	360,50	59,90	152,10	222510,60	265839,60	1,195
2018	0,548	242692	144983,66	200213594,40	80949,80	163,20	5,30	1782,20	481,70	58,40	913,60	224600,80	508220,10	2,263
2019	0,534	238072	162207,26	214610200,60	59826,70	157,80	5,40	2711,20	208,90	58,50	496,10	240670,00	750600,60	3,119
2020	0,553	233453	188293,00	237287193,90	182052,90	129,60	4,20	1557,70	143,10	46,40	208,10	447419,87	992981,10	2,219
2021	0,554	224969	269300,00	254443929,13	50499,80	134,50	4,30	1108,90	112,00	160,50	213,10	556499,57	1235361,60	2,220
2022	0,556	221034	214145,70	272980728,88	46627,90	69,80	3,50	732,50	107,10	125,70	216,70	685579,27	1477742,10	2,155
2023	0,558	237550	345242,00	291517528,63	5965,00	80,50	3,90	1116,00	131,90	120,40	223,70	900457,80	1720122,60	1,910
2024	0,560	204066	1289149,00	163111900,70	173034,30	49,00	2,30	847,00	87,80	110,10	224,50	856004,10	1962503,10	2,293
Хмельницька область														
2015	0,745	166203	916445,05	17355034,14	19254,10	75,50	3,00	960913,90	345947,40	1650,40	295645,00	259300,00	401600,00	1,549
2016	0,760	166745	115903,11	17436173,09	36718,50	73,10	2,40	1299637,30	450101,40	10650,60	292655,30	331900,00	318700,00	0,960
2017	0,744	167287	140361,17	17517312,05	35863,50	76,70	2,30	928151,30	397027,00	12409,50	228384,00	414300,00	467600,00	1,129
2018	0,794	167829	159482,03	52055534,54	79353,80	77,20	2,20	900534,70	500865,80	10119,90	264462,10	446600,00	638200,00	1,429
2019	0,840	168371	178427,99	55798652,16	70875,90	72,70	2,20	900430,90	400782,20	6789,40	240359,30	564000,00	642300,00	1,139
2020	0,835	168913	207122,30	61694670,41	60990,40	58,20	2,30	500925,50	409055,90	4576,10	232706,40	507300,00	663400,00	1,308
2021	0,856	169455	296230,00	66155421,57	70692,60	64,00	2,50	752922,60	361734,30	7249,60	216212,00	617426,67	401600,00	0,650
2022	0,873	169997	235560,27	70974989,51	60997,30	-	-	801743,90	158553,60	11762,10	299084,70	673672,38	805270,00	1,195
2023	0,889	170539	379766,20	75794557,44	106572,70	-	-	826626,80	148448,10	17120,00	355029,70	729918,10	891680,00	1,222
2024	0,905	171081	1418063,90	42409094,18	142854,20	-	-	1074313,80	75152,40	78756,30	359713,30	786163,81	978090,00	1,244
Тернопільська область														
2015	0,787	163200	209797,87	2718400,00	23742,10	46,40	0,90	808,90	140,50	2,20	476,40	347388,60	570786,40	1,643
2016	0,804	169800	170442,27	3361000,00	54986,00	45,20	0,40	862,20	83,10	5,70	500,20	381076,00	580685,50	1,524
2017	0,820	197000	120904,67	2810600,00	32392,00	45,40	0,60	1905,80	98,70	3,30	523,00	414763,40	590384,60	1,424
2018	0,836	146000	132367,07	2032000,00	19435,50	42,90	0,60	1651,80	240,70	4,40	555,10	448450,80	600483,70	1,339
2019	0,852	172400	143829,47	2146002,00	25348,80	42,00	0,80	1062,60	277,70	2,40	578,90	482138,20	610382,80	1,266
2020	0,868	168800	154839,00	2120000,00	36200,60	37,00	0,50	279,80	67,40	2,10	611,00	515825,60	620281,90	1,203
2021	0,884	126800	167660,00	2495728,10	7613,40	39,40	0,40	380,00	76,30	1,90	662,90	549513,00	630181,00	1,147
2022	0,899	134800	177763,80	2949100,00	3705,20	...	...	315,60	80,20	1,90	710,50	530310,00	678910,00	1,280
2023	0,914	142800	к	3645087,60	41455,90	...	...	1354,40	62,70	3,00	743,00	583200,40	640080,10	1,098
2024	0,963	148316	521855,00	3182744,60	16637,00	...	...	1034,45	80,42	1,88	765,08	616887,80	849979,20	1,378

Джерело: [1–3].

ти на циркулярні моделі для підвищення конкурентоспроможності.

Екологічна сталість: охорона природних пам'яток та заліснення територій.

Впровадження таких моделей допомагає знизити забруднення, зменшити викиди парникових газів та створити нові робочі місця

Циркулярна економіка на Хмельниччині активно розвивається, зокрема через впровадження принципів сталого виробництва в легкій промисловості. Ініціативи, такі як Podillia Fashion Cluster, спрямовані на зменшення відходів та використання ресурсів, що створює нові робочі місця та знижує екологічне навантаження в регіоні.

Основні напрямки циркулярної економіки в Хмельницькій області:

Легка промисловість: впровадження кругових моделей (recycling, reuse) у текстильному виробництві для зменшення екологічного сліду.

Наукова підтримка: Хмельницький національний університет досліджує теоретичні та практичні засади циркулярної економіки як майбутнього сталого розвитку регіону.

Економічне відновлення: акцент на зменшенні відходів та раціональному використанні ресурсів, що є стратегічним напрямком для економіки Хмельниччини.

Міжнародна співпраця: залучення екологічних менеджмент-систем (наприклад, EMAS) для модернізації промислових підприємств. Ця модель дозволяє зберігати цінність матеріалів якомога довше, перетворюючи відходи на ресурси.

Циркулярна економіка в Тернопільській області розвивається через впровадження принципів сталого розвитку, переробки відходів (рециклінг) та енергоефективності. Західноукраїнський національний університет (ЗУНУ) спільно з міськрадою впроваджують освітні проєкти: "Європейська циркулярна економіка", а громади беруть участь в інтенсивах "Цикл". Регіон характеризується низьким екологічним навантаженням.

Ключовими напрямками розвитку регіону є:

Освіта та навчання: реалізація проєктів Erasmus+ Jean Monnet та соціальних відео щодо рециклінгу в Тернополі. Проведення навчальних заходів для бізнесу та територіальних громад, наприклад, у Зборівській ТГ.

Аграрний сектор: акцент на сталий розвиток, що є важливим для Тернопільщини як аграрного регіону.

Екологічна стійкість: Тернопільська область входить до кластеру екологічно стійких територій України з низьким антропогенним навантаженням.

Промисловий потенціал: розвиток переробки відходів та використання вторинних ресурсів, включаючи можливості текстильної та швейної промисловості. Основна мета — зменшення відходів, переробка матеріалів та перехід до відновлюваних джерел енергії [1—3].

В табл. 4 представлено економічні показники обраних регіонів за трьома індикаторами (галузевий розвиток, циркулярна економіка та стійкість) за останнє десятиріччя.

Зрозуміло, що представлена публічна інформація різна, адже кожен обраний регіон розвивається в своєму напрямку циркулярної економіки і має значний потенціал для подальшої діяльності.

Використовуючи економічні показники Вінницької, Хмельницької та Тернопільської областей за трьома індикаторами (галузевий розвиток, циркулярна економіка та стійкість) за останні десять років проведемо оцінку впровадження циркулярної економіки на економічний розвиток цих регіонів за допомогою універсального показника — функції бажаності (переваги) Харрінгтона) [9].

При проведенні розрахунків показників системи управління ефективністю та оцінки діяльності, як на мікро, так і макрорівні, науковцями пропонується використовувати універсальний показник — функцію бажаності Харрінгтона (1), тому що ця функція є кількісним, однозначним, єдиним і універсальним показником якості досліджуваного об'єкта, характеризується такими властивостями, як адекватність, ефективність і статистична чутливість, що дозволяє використовувати її як критерій оптимізації [9].

$$D = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i} \quad (1),$$

де n — кількість показників, що використовуються для оцінки ефективності діяльності підприємства;

d_i — часткова функція, яка визначається відповідно до шкали Харрінгтона.

Використовується шкала Харрінгтона з метою переведення до безрозмірного вигляду та розрахувати величини частинних функцій за формулою (2).

$$d_i = \exp(-\exp(-y_i)) = \exp^{-e^{-y_i}} \quad (2),$$

де $\exp$ — прийняте значення експоненти;

d_i — окрема бажаність, тобто значення i -го окремого показника, переведене у безрозмірну шкалу бажаності (переваг) Харрінгтона;

y_i — значення i -го показника у безрозмірному вигляді [9].

Для надання показникам безрозмірного вигляду використовують формули:

$$y_i \uparrow (max) = \frac{k_i}{k_{крит}} \quad (3),$$

$$y_i \downarrow (min) = \frac{(1-k_i)}{k_{крит}} \quad (4),$$

де k — розрахункове значення показника; $k_{крит}$ — критичне значення показника; max/min — критерій максимізації (мінімізації) отриманого показника. Основною суттю застосованого методу є те, що всі включені в модель показники зводяться до єдиного безрозмірного (функція D), тому стає можливим отримання інтегральної оцінки з урахуванням впливу всіх чинників.

Нормована функція бажаності встановлює відповідність між різними за змістом і шкалами вимірами показників процесів і шкалою варіантів вирішення задачі загального стану об'єкта. Значення окремого відгуку, яке переведене у безрозмірну шкалу бажаності, визначається через du ($u=1, 2, \dots, n$) і називається окремою бажаністю (перевагою). Шкала бажаності має інтервал від 0 до 1. Значення $du=0$ відповідає абсолютно неприйнятному рівню даного об'єкта, а значення $du=1$ — найкращому значенню об'єкта. Поняттю "дуже добре" відповідають значення на шкалі бажаності $1 > du > 0,8$, а поняттю "дуже погано" $0 > du > 0,2$ тощо. Вибір відміток на шкалі бажаності 0,63 і 0,37 пояснюється розрахунковими перевагами: $0,63 \approx 1 - (1/e)$, $0,37 \approx 1/e$. Значення $du=0,37$ відповідає межі припустимих значень (табл. 5) [9].

Слід відмітити, що при формуванні сукупності оцінних показників необхідно обрати найбільш важливі та об'єктивні. Їх склад може змінюватися залежно від того, які зі сторін діяльності суб'єкта господарювання найбільш вагомими для виконання аналізу його діяльності.

Система показників має відповідати таким вимогам. По можливості її компоненти мають утворювати динамічний ряд, щоб поточні їх значення прямо або опосередковано впливали на значення інших показників. Обрана система має дозволити оцінити не лише кінцевий результат, але й запропонувати комплекс заходів із поліпшення визначальних показників. Усі показники мають піддаватися нормуванню, тобто для кожного з них можна представити нормативні значення і галузеві коефіцієнти. Також їх слід підбирати таким чином, щоб вони могли варіюватися у максимально можливому допустимому діапазоні.

Набір показників залежить від специфіки діяльності, досвіду роботи на ринку. Вибір показників, з одного боку, визначається вагомістю характеристик, які забезпечують об'єктивність оцінки; з іншого — можливістю чіткого кількісного їх вимірювання [9].

Отже, вивчення, аналіз, моделювання показників впливу впровадження циркулярної економіки на економічний розвиток обраних регіонів будемо проводити згідно викладеної методики універсального показника — функція бажаності (переваги) Харрінгтона), який дозволить вивчити та охарактеризувати стан цього процесу в регіонах та провести порівняння [1—3]. Враховуючи, що вибрані показники діяльності обраних регіонів мають різні фізичні та вартісні виміри, то за методикою, що наведена вище, надаємо показникам безрозмірного вигляду, використовуючи формули (3) та (4) (табл. 6).

Таблиця 5. "Шкала бажаності" (переваг) Харрінгтона

Шкала «d»	Якісні характеристики шкали «d»
1,00	Відображає крайній рівень відмінної якості, покращення якого немає сенсу.
1,00-0,8	Прийнятний на рівні «дуже добре, відмінно». Відображає хорошу якість чи виконання.
0,8-0,63	Прийнятний на рівні «добре». Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень, якому відповідає значення $d=0,63$.
0,63-0,37	Прийнятний на рівні «задовільно». Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення.
0,37-0,2	Граничний рівень. Якщо існують стандартні вимоги до характеристик, вони будуть за межами цих характеристик. (Якщо характеристика в точності відповідає встановленому мінімуму чи максимуму, то значення «d» має дорівнювати $0,36788=1/e$)
0,2-0	Неприйнятний рівень.
0	Повністю неприйнятний рівень.

Джерело: [9, с. 495].

Таблиця 6. Безрозмірні значення показників оцінки впровадження циркулярної економіки на економічний розвиток Вінницької, Хмельницької та Тернопільської областей, 2015–2024 рр.

Безрозмірні значення показників оцінки впровадження циркулярної економіки на економічний розвиток Вінницької області												
Індикатори		Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Індикатор 1 Галузевий розвиток		Енергоефективність	0,92	0,94	1,00	0,97	0,94	0,98	0,98	0,98	0,99	0,99
		Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1,00	0,98	0,96	0,95	0,93	0,91	0,88	0,86	0,93	0,80
		Витрати на інновації підприємств, тис.грн	0,65	0,08	0,10	0,11	0,13	0,15	0,21	0,17	0,27	1,00
		Загальний обсяг виробленої продукції секторів, тис. грн	0,23	0,23	0,23	0,69	0,74	0,81	0,87	0,94	1,00	0,56
Індикатор 2 Циркулярна економіка		Матеріальний вплив секторів на довкілля (Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища, тис. грн)	0,22	0,35	0,49	0,44	0,33	1,00	0,28	0,26	0,03	0,95
	Екологічний вплив секторів на довкілля	Кількість викидів забруднюючих речовин і парникових газів, всього, тис. т	0,91	0,81	1,00	0,76	0,74	0,60	0,63	0,33	0,38	0,23
		Викиди діоксиду вуглецю, усього, млнт	1,00	0,69	0,86	0,72	0,73	0,57	0,58	0,47	0,53	0,31
		Обсяг утворених відходів, тис.тонн	0,72	0,71	0,86	0,66	1,00	0,57	0,41	0,27	0,41	0,31
		Обсяг відновлених відходів, тис.тонн	0,76	0,71	0,75	1,00	0,43	0,30	0,23	0,22	0,27	0,18
		Обсяг спалених відходів, тис.тонн	0,44	0,33	0,37	0,36	0,36	0,29	1,00	0,78	0,75	0,69
		Обсяг видалених відходів на полігони, тис.тонн	0,95	0,12	0,17	1,00	0,54	0,23	0,23	0,24	0,24	0,25
		імпорт, тис.дол.США	0,13	0,13	0,25	0,25	0,27	0,50	0,62	0,76	1,00	0,95
Індикатор 3 Стійкість	експорт, тис.дол. США	0,03	0,03	0,14	0,26	0,38	0,51	0,63	0,75	0,88	1,00	
	торговельний баланс	0,17	0,17	0,38	0,73	1,00	0,71	0,71	0,69	0,61	0,74	
Безрозмірні значення показників оцінки впровадження циркулярної економіки на економічний розвиток Хмельницької області												
Індикатори		Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Індикатор 1 Галузевий розвиток		Енергоефективність	0,82	0,84	0,82	0,88	0,93	0,92	0,95	0,97	0,98	1,00
		Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	0,97	0,97	0,98	0,98	0,98	0,99	0,99	0,99	1,00	1,00
		Витрати на інновації підприємств, тис.грн	0,65	0,08	0,10	0,11	0,13	0,15	0,21	0,17	0,27	1,00
		Загальний обсяг виробленої продукції секторів, тис. грн	0,23	0,23	0,23	0,69	0,74	0,81	0,87	0,94	1,00	0,56
Індикатор 2 Циркулярна економіка		Матеріальний вплив секторів на довкілля (Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища, тис. грн)	0,13	0,26	0,25	0,56	0,50	0,43	0,49	0,43	0,75	1,00
	Екологічний вплив секторів на довкілля	Кількість викидів забруднюючих речовин і парникових газів, всього, тис. т	0,98	0,95	0,99	1,00	0,94	0,75	0,83	0,00	0,00	0,00
		Викиди діоксиду вуглецю, усього,млнт	1,00	0,80	0,77	0,73	0,73	0,77	0,83	0,00	0,00	0,00
		Обсяг утворених відходів, тис.тонн	0,74	1,00	0,71	0,69	0,69	0,39	0,58	0,62	0,64	0,83
		Обсяг відновлених відходів, тис.тонн	0,69	0,90	0,79	1,00	0,80	0,82	0,72	0,32	0,30	0,15
		Обсяг спалених відходів, тис.тонн	0,02	0,14	0,16	0,13	0,09	0,06	0,09	0,15	0,22	1,00
		Обсяг видалених відходів на полігони, тис.тонн	0,82	0,81	0,64	0,74	0,67	0,65	0,60	0,83	0,99	1,00
		імпорт, тис.дол.США	0,33	0,42	0,53	0,57	0,72	0,65	0,79	0,86	0,93	1,00
Індикатор 3 Стійкість	експорт, тис.дол. США	0,41	0,33	0,48	0,65	0,66	0,68	0,41	0,82	0,91	1,00	
	торговельний баланс	1,00	0,62	0,73	0,92	0,74	0,84	0,42	0,77	0,79	0,80	
Безрозмірні значення показників оцінки впровадження циркулярної економіки на економічний розвиток Тернопільської області												
Індикатори		Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Індикатор 1 Галузевий розвиток		Енергоефективність	0,82	0,83	0,85	0,87	0,89	0,90	0,92	0,93	0,95	1,00
		Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	0,83	0,86	1,00	0,74	0,88	0,86	0,64	0,68	0,72	0,75
		Витрати на інновації підприємств, тис.грн	0,40	0,33	0,23	0,25	0,28	0,30	0,32	0,34	0,00	1,00
		Загальний обсяг виробленої продукції секторів, тис. грн	0,75	0,92	0,77	0,56	0,59	0,58	0,68	0,81	1,00	0,87
Індикатор 2 Циркулярна економіка		Матеріальний вплив секторів на довкілля (Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища, тис. грн)	0,43	1,00	0,59	0,35	0,46	0,66	0,14	0,07	0,75	0,30
	Екологічний вплив секторів на довкілля	Кількість викидів забруднюючих речовин і парникових газів, всього, тис. т	1,00	0,97	0,98	0,92	0,91	0,80	0,85	0,00	0,00	0,00
		Викиди діоксиду вуглецю, усього,млнт	1,00	0,44	0,67	0,67	0,89	0,56	0,44	0,00	0,00	0,00
		Обсяг утворених відходів, тис.тонн	0,42	0,45	1,00	0,87	0,56	0,15	0,20	0,17	0,71	0,54
		Обсяг відновлених відходів, тис.тонн	0,51	0,30	0,36	0,87	1,00	0,24	0,27	0,29	0,23	0,29
		Обсяг спалених відходів, тис.тонн	0,39	1,00	0,58	0,77	0,42	0,37	0,33	0,33	0,53	0,33
		Обсяг видалених відходів на полігони, тис.тонн	0,62	0,65	0,68	0,73	0,76	0,80	0,87	0,93	0,97	1,00
		імпорт, тис.дол.США	0,56	0,62	0,67	0,73	0,78	0,84	0,89	0,86	0,95	1,00
Індикатор 3 Стійкість	експорт, тис.дол. США	0,67	0,68	0,69	0,71	0,72	0,73	0,74	0,80	0,75	1,00	
	торговельний баланс	1,00	0,93	0,87	0,81	0,77	0,73	0,70	0,78	0,67	0,84	

Джерело: [1–3].

Таблиця 7. Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона Вінницької та Тернопільської областей, 2015–2024 рр.

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона Вінницька область		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Індикатори	Енергоефективність	0,67	0,68	0,69	0,68	0,68	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
	Індикатор 1										
	Галузевий розвиток										
	Середньобюджетна кількість штатних працівників, осіб	0,69	0,69	0,68	0,68	0,67	0,67	0,66	0,66	0,66	0,64
	Витрати на інновації підприємств, тис. грн	0,59	0,40	0,40	0,41	0,41	0,42	0,44	0,43	0,47	0,69
Індикатор 2	Загальний обсяг виробленої продукції секторів, тис. грн	0,45	0,45	0,45	0,60	0,62	0,64	0,66	0,68	0,69	0,56
	Матеріальний вплив секторів на довкілля (Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища, тис. грн)	0,45	0,49	0,54	0,53	0,49	0,69	0,47	0,46	0,38	0,68
	Кількість викидів забруднюючих речовин і парникових газів, вьомо, тис. т	0,67	0,64	0,69	0,63	0,62	0,58	0,59	0,49	0,50	0,45
	Виклики довіри до вуглецю, усьомо, мінт	0,69	0,61	0,66	0,61	0,62	0,57	0,57	0,54	0,55	0,48
	Обсяг утворених відходів, тис. тонн	0,61	0,61	0,66	0,60	0,69	0,57	0,51	0,47	0,52	0,48
Індикатор 3	Обсяг відновлених відходів, тис. тонн	0,63	0,61	0,62	0,69	0,52	0,48	0,45	0,47	0,43	0,43
	Обсяг спалених відходів, тис. тонн	0,52	0,49	0,50	0,50	0,50	0,47	0,69	0,63	0,62	0,60
	Обсяг виділених відходів на тоїтоні, тис. тонн	0,68	0,41	0,43	0,69	0,56	0,45	0,45	0,45	0,46	0,46
	Імпорт, тис. дол. США	0,42	0,42	0,46	0,46	0,47	0,54	0,58	0,63	0,69	0,68
	Експорт, тис. дол. США	0,38	0,38	0,42	0,46	0,51	0,55	0,59	0,62	0,66	0,69
Індикатор 3	Імпорт, тис. дол. США	0,43	0,43	0,51	0,62	0,69	0,61	0,61	0,61	0,58	0,62
	Експорт, тис. дол. США	0,43	0,43	0,51	0,62	0,69	0,61	0,61	0,61	0,58	0,62
	торговельний баланс	0,56	0,52	0,55	0,58	0,57	0,57	0,57	0,56	0,57	0,58
	Функція Харрінгтона										
	Характеристика										
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона Хмельницька область		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Індикатори	Енергоефективність	0,64	0,65	0,64	0,66	0,67	0,67	0,68	0,68	0,69	0,69
	Індикатор 1										
	Галузевий розвиток										
	Середньобюджетна кількість штатних працівників, осіб	0,68	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
	Витрати на інновації підприємств, тис. грн	0,59	0,40	0,40	0,41	0,41	0,42	0,44	0,47	0,47	0,69
Індикатор 2	Загальний обсяг виробленої продукції секторів, тис. грн	0,45	0,45	0,45	0,60	0,62	0,64	0,66	0,68	0,69	0,56
	Матеріальний вплив секторів на довкілля (Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища, тис. грн)	0,42	0,46	0,46	0,56	0,54	0,52	0,54	0,52	0,62	0,69
	Кількість викидів забруднюючих речовин і парникових газів, вьомо, тис. т	0,69	0,68	0,69	0,69	0,68	0,62	0,65	0,37	0,37	0,37
	Виклики довіри до вуглецю, усьомо, мінт	0,69	0,64	0,63	0,62	0,62	0,63	0,65	0,37	0,37	0,37
	Обсяг утворених відходів, тис. тонн	0,62	0,69	0,61	0,69	0,61	0,51	0,57	0,58	0,59	0,65
Індикатор 3	Обсяг відновлених відходів, тис. тонн	0,61	0,67	0,64	0,69	0,64	0,64	0,62	0,48	0,48	0,42
	Обсяг спалених відходів, тис. тонн	0,38	0,42	0,43	0,42	0,40	0,39	0,40	0,42	0,45	0,69
	Обсяг виділених відходів на тоїтоні, тис. тонн	0,64	0,64	0,59	0,62	0,60	0,59	0,58	0,65	0,69	0,69
	Імпорт, тис. дол. США	0,49	0,52	0,55	0,57	0,61	0,59	0,63	0,65	0,67	0,69
	Експорт, тис. дол. США	0,52	0,49	0,54	0,59	0,60	0,60	0,52	0,64	0,67	0,69
Індикатор 3	Імпорт, тис. дол. США	0,69	0,58	0,62	0,67	0,62	0,65	0,52	0,63	0,63	0,64
	Експорт, тис. дол. США	0,69	0,58	0,62	0,67	0,62	0,65	0,52	0,63	0,63	0,64
	торговельний баланс	0,58	0,57	0,57	0,60	0,59	0,58	0,58	0,56	0,58	0,61
	Функція Харрінгтона										
	Характеристика										
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона Тернопільська область		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Індикатори	Енергоефективність	0,64	0,65	0,65	0,66	0,66	0,67	0,67	0,67	0,68	0,69
	Індикатор 1										
	Галузевий розвиток										
	Середньобюджетна кількість штатних працівників, осіб	0,65	0,66	0,69	0,62	0,66	0,65	0,59	0,60	0,62	0,62
	Витрати на інновації підприємств, тис. грн	0,51	0,49	0,45	0,46	0,47	0,48	0,48	0,49	0,37	0,69
Індикатор 2	Загальний обсяг виробленої продукції секторів, тис. грн	0,62	0,67	0,63	0,56	0,57	0,57	0,60	0,64	0,69	0,66
	Матеріальний вплив секторів на довкілля (Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища, тис. грн)	0,52	0,69	0,57	0,50	0,53	0,60	0,42	0,39	0,62	0,48
	Кількість викидів забруднюючих речовин і парникових газів, вьомо, тис. т	0,69	0,69	0,69	0,67	0,67	0,64	0,65	0,37	0,37	0,37
	Виклики довіри до вуглецю, усьомо, мінт	0,69	0,53	0,60	0,60	0,66	0,56	0,53	0,37	0,37	0,37
	Обсяг утворених відходів, тис. тонн	0,52	0,53	0,69	0,66	0,56	0,42	0,44	0,43	0,61	0,56
Індикатор 3	Обсяг відновлених відходів, тис. тонн	0,55	0,48	0,50	0,66	0,69	0,46	0,47	0,47	0,45	0,47
	Обсяг спалених відходів, тис. тонн	0,51	0,69	0,57	0,63	0,52	0,50	0,49	0,49	0,55	0,49
	Обсяг виділених відходів на тоїтоні, тис. тонн	0,58	0,59	0,60	0,62	0,63	0,64	0,66	0,67	0,68	0,69
	Імпорт, тис. дол. США	0,57	0,58	0,60	0,62	0,63	0,65	0,66	0,65	0,68	0,69
	Експорт, тис. дол. США	0,60	0,60	0,61	0,61	0,61	0,62	0,62	0,62	0,64	0,65
Індикатор 3	Імпорт, тис. дол. США	0,69	0,67	0,66	0,64	0,63	0,62	0,61	0,63	0,60	0,65
	Експорт, тис. дол. США	0,69	0,67	0,66	0,64	0,63	0,62	0,61	0,63	0,60	0,65
	торговельний баланс	0,60	0,61	0,61	0,61	0,61	0,61	0,56	0,54	0,57	0,58
	Функція Харрінгтона										
	Характеристика										

Джерело: [1–3].

Наступний етап використання шкали Харрінгтона з метою розрахунку величини частинних функцій за формулою (2) та їх характеристика (табл. 7).

Робимо висновок про задовільний стан впровадження циркулярної економіки обраних областей. Так, Вінницька область та Хмельницька область демонструють зростання показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона на 0,02 в.п. та 0,03 в.п. відповідно, а Тернопільська область навпаки їх зниження на 0,02 в.п. за останнє десятиріччя. Слід підкреслити, що не проводилось прогнозування показників циркулярної економіки обраних регіонів, так як неможливо провести прогноз зважаючи на мінливість економічного та соціального стану.

В табл. 8 зведено показники оцінки впровадження циркулярної економіки обраних областей за функцією Харрінгтона та їх характеристика за 2024 р.

Таблиця 8. Показники оцінки впровадження циркулярної економіки Вінницької, Хмельницької та Тернопільської областей за функцією Харрінгтона та їх характеристика, 2024 р.

2024 р.	Функція Харрінгтона	Характеристика
Вінницька область, задовільний стан	0,583	задовільно
Хмельницька область, задовільний стан	0,610	задовільно
Тернопільська область, задовільний стан	0,580	задовільно

Джерело: [1–3].

Ілюстрацію отриманих значень за останній період дослідження представлено на рис. 1.

Отже, перехід до циркулярної економіки має на меті впровадження ресурсоефективних і чистіших виробничих систем, які дозволять суб'єктам господарювання підвищити свою конкурентоспроможність, одночасно захищаючи довкілля. Заощаджуючи велику кількість води, енергії та сировини, підприємства можуть значно зменшити свої виробничі витрати, скоротити утворення

відходів, а отже, оптимізувати своє виробництво, що відобразиться на регіональному рівні [8].

Використання універсального показника — функції бажаності Харрінгтона в моделюванні економічних процесів та оцінки впливу впровадження циркулярної економіки на економічний розвиток регіонів дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу управління діяльністю на коротко- і довгостроковий період [9].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило встановити, що впровадження принципів циркулярної економіки є важливим чинником забезпечення економічного розвитку регіонів, оскільки сприяє підвищенню ресурсоефективності, екологічної стійкості та конкурентоспроможності територій. Використання методологічного підходу на основі інтеграції трьох ключових індикаторів — галузевого розвитку, циркулярної економіки та стійкості — дало можливість комплексно оцінити стан і динаміку розвитку регіональних економічних систем. Водночас встановлено, що розвиток циркулярної економіки в регіонах є нерівномірним та характеризується значними диспропорціями. Зокрема, спостерігається недостатній рівень розвитку систем управління відходами, низька частка вторинної сировини у виробництві та обмежений рівень впровадження інноваційних циркулярних бізнес-моделей. Це свідчить про необхідність посилення інституційної підтримки, удосконалення регіональної політики та активізації інвестицій у сфері циркулярної економіки. Аналіз Вінницької, Хмельницької та Тернопільської областей показав, що кожен регіон має власну специфіку розвитку циркулярних процесів: аграрну орієнтацію з акцентом на біоекономіку, розвиток легкої промисловості з впровадженням рециклінгу, а також освітньо-інноваційний напрям із формуванням екологічної свідомості. Це підтверджує необхідність диференційованого підходу до формування стратегій циркулярної економіки з урахуванням регіональних особливостей.



Рис. 1. Показники оцінки впровадження циркулярної економіки Вінницької, Хмельницької та Тернопільської областей за функцією Харрінгтона та їх характеристика, 2024 р.

Джерело: [1–3].

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що інтеграція принципів циркулярної економіки у регіональний розвиток сприяє формуванню стійких економічних систем, здатних адаптуватися до сучасних викликів, зокрема в умовах трансформаційної економіки та післявоєнного відновлення.

Література:

1. Головне управління статистики у Вінницькій області. Офіційний сайт. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statisticalinformation/arhiv2025.html#> (дата звернення 09.03.2026).
2. Головне управління статистики у Тернопільській області. Офіційний сайт. URL: <https://www.te.ukrstat.gov.ua/katalog.html> (дата звернення 09.03.2026).
3. Головне управління статистики у Хмельницькій області. Офіційний сайт. URL: <https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (дата звернення 11.03.2026).
4. Зось-Кіор М.В., Несенюк Є.С., Кравцов В.В. Адаптаційні механізми екологічного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств в системі безпекології. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11. С. 128—136.
5. Хмілевська А., Войтко С. Формування індексу циркулярної економіки для порівняльного аналізу переходу країн Європи до циркулярної економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/796> (дата звернення 19.03.2026).
6. Ходаківська О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія "Економіка, управління та фінанси"). 2024. Випуск 1. С. 9—14.
7. Циркулярна економіка для промислового розвитку в Україні. Дослідження стану. ЮНІДО. 2024. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/Baseline-Report_UKR-web.pdf (дата звернення 09.03.2026).
8. Circular Economy in Ukraine. URL: <http://www.recpc.org/circular-economy/> (дата звернення 13.03.2026).
9. Harrington Edwin C., Jr. The Desirability Function. Industrial Quality Control. 1965. April. pp. 494—498.
10. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. Vol. 40. P. 351—356.

References:

1. Main Department of Statistics in Vinnytsia Region. Official website (2026), available at: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statisticalinformation/arhiv2025.html#> (Accessed 09 March 2026).
2. Main Department of Statistics in Ternopil Region. Official website (2026), available at: <https://www.te.ukrstat.gov.ua/katalog.html> (Accessed 09 March 2026).
3. Main Department of Statistics in Khmelnytskyi Region. Official website (2026), available at: <https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (Accessed 11 March 2026).
4. Zos-Kior M. V., Nesenyuk E. S. and Kravtsov V. V. (2024), "Adaptive mechanisms of environmental management of innovation-oriented enterprises in the safety science system", Current problems of economics, vol. 11, pp. 128—136.
5. Khmylevska, A. and Voitko, S. (2021), "Formation of a circular economy index for comparative analysis of the transition of European countries to a circular economy", Economy and society, vol. 32, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/796> (Accessed 19 March 2026).
6. Khodakivska, O. V., Voronko-Nevidnycha, T.V. and Sobchysyn, V.M. (2024), "The influence of industry characteristics on the procurement of material and technical resources in the potential management system of agricultural enterprises", Bulletin of Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance"), vol. 1, pp. 9—14.
7. UNIDO (2024), "Circular Economy for Industrial Development in Ukraine. Status Study", available at: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/Baseline-Report_UKR-web.pdf (Accessed 09 March 2026).
8. RECP Centre (2026), "Circular Economy in Ukraine", available at: <http://www.recpc.org/circular-economy/> (Accessed 13 March 2026).
9. Harrington, E. C. (1965), Jr. The Desirability Function. Industrial Quality Control. April. pp. 494—498.
10. Ovcharenko, I., Khodakivska, O., Sukhomlyn, L., Shevchenko, O., Lemeshenko, I., Martynov, A., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Michkivskyy, S. and Bilyavska, L. (2022), "Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization", Journal of Hygienic Engineering and Design, vol. 40, pp. 351—356.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 15.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



УДК 657.47

О. М. Губарик,

к. е. н., доцентка кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3296-2074>

Т. М. Саванчук,

к. е. н., доцентка кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8584-0302>

А. В. Маменко,

здобувачка вищої освіти, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7979-8302>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.273

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ВИТРАТ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІЙ СИСТЕМІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Hubaryk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University

T. Savanchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University

A. Mamenko,

Applicant for higher education, Dnipro State Agrarian and Economic University

MODERN TOOLS OF MANAGEMENT COST ACCOUNTING: COMPARATIVE ANALYSIS AND PRACTICAL ASPECTS OF APPLICATION IN THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті здійснено порівняльний аналіз сучасних інструментів управлінського обліку витрат з урахуванням особливостей їх застосування в аграрних підприємствах. Розглянуто функціонально-орієнтований облік витрат, маржинальний аналіз та бюджетування як взаємодоповнюючі елементи обліково-аналітичної системи. Визначено їх функціональні можливості, переваги та обмеження залежно від рівня деталізації інформації, вимог до даних та здатності враховувати причинно-наслідкові зв'язки у виробничих процесах. Обґрунтовано доцільність використання порівняльного підходу як інструменту вибору оптимальної комбінації методів управління витратами з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва, зокрема сезонності та стохастичності факторів. Доведено, що інтеграція різних інструментів у межах єдиної системи забезпечує підвищення якості аналітичного забезпечення управлінських рішень та сприяє більш ефективному використанню ресурсів підприємства. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення практики управління витратами та формування адаптивних управлінських моделей в аграрному секторі.

The article presents an in-depth comparative analysis of modern management cost accounting tools, taking into account the specifics of the functioning of agricultural enterprises. Particular attention is given to activity-based costing, marginal analysis, and budgeting as interconnected components of an integrated accounting and analytical system. Their functional capabilities, methodological characteristics, advantages, and limitations are examined in terms of information requirements, level of detail, ability to capture cause-and-effect relationships, and adaptability to changes in the internal and external environment. The comparative approach is applied as a methodological basis for assessing the practical applicability of each instrument in agricultural production, which is characterized by seasonality, heterogeneity of operations, and stochastic influencing factors. It is demonstrated that activity-based costing improves the accuracy of overhead cost allocation and identification of cost drivers, marginal analysis supports operational decision-making through cost-volume-profit relationships, and budgeting ensures planning, coordination, and control of resource use. At the same time, the effectiveness of each tool in isolation is limited, which justifies their combined use within a unified analytical framework. It has been established that different cost management accounting tools are oriented towards different time periods. Functional-oriented accounting provides long-term stable information, marginal analysis responds to short-term changes, and budgeting combines long-term planning with the ability to quickly adjust indicators within a certain period. The results obtained confirm that the integration of these tools increases the relevance of information about costs, contributes to the transparency of their formation, strengthens internal control and the efficiency of resource use. The results obtained can be used to improve cost management practices and to develop adaptive, data-driven management models tailored to the specific conditions of agricultural enterprises.

Ключові слова: управлінський облік витрат, аграрні підприємства, функціонально-орієнтований облік витрат, маржинальний аналіз, бюджетування, порівняльний аналіз, обліково-аналітична система, інтеграція інструментів.

Key words: management accounting of costs, agricultural enterprises, activity-based costing, marginal analysis, budgeting, comparative analysis, accounting and analytical system, integration of tools.

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

Управління витратами в аграрних підприємствах відбувається в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних факторів, коливанням ринкової кон'юнктури та нерівномірністю використання ресурсів. У таких умовах застосування окремих інструментів обліку й аналізу витрат без їх належної узгодженості часто не забезпечує достатнього рівня аналітичної цінності інформації для прийняття управлінських рішень. Це зумовлює потребу у формуванні комплексного підходу до використання інструментів управління витратами, який би враховував їх функціональні можливості та обмеження в межах конкретних виробничих умов.

Водночас на практиці спостерігається фрагментарність застосування інструментів управлінського обліку, коли функціонально-орієнтований облік, маржинальний аналіз і бюджетування використовуються ізольовано, без належної інтеграції їх результатів. Це ускладнює формування цілісної інформаційної бази для управління та знижує ефективність прийняття

рішень. У зв'язку з цим виникає необхідність у системному порівнянні зазначених інструментів та визначенні їх місця і ролі в єдиній аналітичній системі аграрного підприємства, що має забезпечити підвищення узгодженості управлінських процедур і якості інформаційного забезпечення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління витратами та застосування інструментів їх аналізу в аграрних підприємствах достатньо широко висвітлені в працях українських науковців. Зокрема, Костякова А. А. та Євтушенко В. С. розглядають бюджетування як інструмент планування і контролю витрат, акцентуючи увагу на його ролі в координації діяльності підприємства та забезпеченні фінансової дисципліни [1]. У роботах Костякової А. А. та Ушкалової А. О. досліджено сутність CVP-аналізу, який дозволяє оцінювати взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва та прибутком і використовується для прийняття управлінських рішень [2]. Додатково Пушкар І. В. і Вітер М. В. розглядають практичні аспекти застосування CVP-аналізу в управлінні підприємством [4]. Панічек І. В., а також Сначов М. П. і Ломтева І. М. приділяють

увагу ABC-калькулюванню, визначаючи його переваги у більш точному розподілі непрямих витрат і виявленні факторів їх виникнення [3; 5].

У наукових дослідженнях сучасні інструменти управлінського обліку витрат аграрних підприємствах, зокрема бюджетування, CVP-аналіз та ABC-калькулювання, розглядаються переважно як окремі методи, що виконують специфічні функції в системі управління. Водночас їх порівняльна характеристика залишається недостатньо узагальненою: не сформовано єдиного підходу до зіставлення за такими параметрами, як точність розподілу витрат, рівень деталізації інформації, складність впровадження та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Це ускладнює обґрунтований вибір відповідного інструментарію залежно від умов діяльності аграрного підприємства та підвищує актуальність проведення системного порівняльного аналізу зазначених методів з метою визначення їх ефективності та доцільності застосування в інтегрованій моделі управління витратами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є порівняльне дослідження сучасних інструментів управлінського обліку витрат в аграрних підприємствах із визначенням їх функціональних особливостей, переваг і обмежень, а також обґрунтуванням доцільності їх інтегрованого застосування в умовах мінливого виробничого середовища. Для досягнення поставленої мети передбачається здійснити аналіз функціонально-орієнтованого обліку витрат, маржинального аналізу та бюджетування за сукупністю критеріїв, що відображають їх інформаційну, аналітичну та управлінську придатність, а також узагальнити результати порівняння з позицій практичного використання в аграрному секторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективність управління витратами в аграрних підприємствах визначається не лише наявністю обліково-аналітичної інформації, а й здатністю управлінської системи інтерпретувати її у спосіб, який забезпечує обґрунтованість рішень у мінливому середовищі. У цьому контексті інструменти управління витратами виконують не ізольовану, а взаємодоповнюючу функцію, формуючи аналітичну систему, яка охоплює планування, облік, контроль і прогнозування. Порівняльний аналіз таких інстру-

ментів доцільно здійснювати не лише за формальними характеристиками, а й з урахуванням їх функціональної придатності до умов аграрного виробництва, де значна частка витрат має сезонний характер, а фактори впливу часто є стохастичними.

У межах сучасної практики управлінського обліку витрат найбільш поширеними залишаються традиційні калькуляційні підходи, маржинальний аналіз, інструменти бюджетування та методи функціонально-орієнтованого обліку витрат. Кожен із них формує окремий зріз аналітичної інформації, що відрізняється рівнем деталізації, способом групування витрат та можливостями для подальшого використання в управлінських рішеннях. Саме тому їх порівняння доцільно здійснювати через призму здатності забезпечувати релевантність інформації для прийняття рішень у конкретних виробничих умовах.

Функціонально-орієнтований підхід до обліку витрат (Activity-Based Costing) забезпечує деталізацію витрат у розрізі процесів та операцій, що дозволяє ідентифікувати реальні джерела формування витрат. На відміну від традиційних методів розподілу накладних витрат, які базуються на узагальнених базах розподілу, цей підхід використовує причинно-наслідкові зв'язки між діяльністю та витратами. У практичному вимірі це дає змогу аграрному підприємству більш точно визначати собівартість окремих видів продукції, особливо в умовах багатогалузевої структури виробництва, де ресурси спільно використовуються різними підрозділами [3].

Водночас застосування цього підходу пов'язане з необхідністю формалізації бізнес-процесів і побудови системи драйверів витрат. Для аграрних підприємств це може означати виділення таких драйверів, як площа обробітки, кількість технологічних операцій, обсяг використаних ресурсів, тривалість виробничого циклу. Важливим є те, що деталізація витрат дозволяє не лише оцінити їх структуру, а й виявити потенційні напрями оптимізації через зміну технологічних процесів або організаційних рішень. Проте слід враховувати, що ефективність цього інструменту прямо залежить від якості первинних даних і рівня цифровізації облікових процесів [5].

Маржинальний підхід, який реалізується через аналіз витрат, обсягу та прибутку, дозволяє оцінювати поведінку витрат у залежності від зміни обсягів виробництва. Його ключовою характеристикою є поділ витрат на змінні та постійні, що створює основу для розрахунку

маржинального доходу та визначення точки беззбитковості. У практиці аграрних підприємств цей інструмент використовується для моделювання різних сценаріїв виробництва, зокрема при плануванні посівних площ, структури культур або обсягів реалізації продукції [2].

Особливістю застосування маржинального аналізу в аграрному секторі є необхідність врахування нестабільності як витрат, так і цін на продукцію. Це обмежує можливість використання стандартних припущень щодо лінійності витрат і стабільності маржі. У таких умовах доцільним є використання варіаційного або сценарного підходу, який дозволяє оцінювати чутливість фінансових результатів до зміни ключових параметрів. Таким чином, маржинальний аналіз виконує не лише розрахункову, а й прогностичну функцію, забезпечуючи основу для прийняття тактичних управлінських рішень [4].

Бюджетування як інструмент управління витратами виконує інтегруючу роль у системі управлінського обліку, поєднуючи планування, координацію та контроль. У рамках аграрних підприємств бюджетування дозволяє формувати фінансові плани у розрізі виробничих підрозділів, визначати центри відповідальності та встановлювати контрольні показники. Його практична цінність полягає у здатності забезпечити узгодженість між ресурсами підприємства та його виробничими цілями [1].

У процесі бюджетування важливим є формування гнучких бюджетів, які можуть адаптуватися до змін обсягів виробництва. Це особливо актуальне для аграрних підприємств, де фактичні показники можуть суттєво відрізнятися від планових через вплив природно-кліматичних факторів. Використання гнучких бюджетів дозволяє здійснювати більш об'єктивний контроль відхилень та уникати помилкових управлінських висновків, пов'язаних із некоректним порівнянням планових і фактичних даних [7].

Порівняльний аналіз зазначених інструментів управлінського обліку,

на нашу думку, доцільно здійснювати за сукупністю критеріїв, які відображають їх функціональні властивості та практичну придатність. До таких критеріїв належать: рівень деталізації інформації, здатність враховувати причинно-наслідкові зв'язки, адаптивність до змін зовнішнього середовища, вимоги до інформаційного забезпечення та можливість інтеграції в єдину систему управління. Кожен із розглянутих інструментів має різний рівень відповідності цим критеріям, що визначає доцільність їх застосування залежно від конкретних умов функціонування підприємства.

З метою узагальнення порівняльних характеристик інструментів управління витратами представимо їх у табличній формі, що дозволить наочно зіставити ключові параметри та функціональні особливості кожного з них і зробити висновки про доцільність їх застосування в аграрному бізнесі (табл. 1).

Функціонально-орієнтований облік витрат характеризується високим рівнем деталізації та точності, однак потребує значних інформаційних ресурсів і організаційних зусиль. Маржинальний аналіз відзначається відносною простотою застосування та високою аналітичною цінністю для прийняття короткострокових рішень, проте має обмеження щодо врахування складних виробничих взаємозв'язків. Бюджетування забезпечує системність управління та контроль виконання планів, але потребує

Таблиця 1. Порівняльна характеристика інструментів управлінського обліку витрат

Критерій	АВС-калькулювання	Маржинальний аналіз (CVP)	Бюджетування
 Рівень деталізації	Високий (до рівня процесів і операцій)	Середній	Середній
 Основне призначення	Визначення собівартості на основі драйверів витрат	Аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток»	Планування та контроль витрат
 Складність впровадження	Висока	Низька	Середня
 Вимоги до інформації	Значні, деталізовані первинні дані	Помірні	Високі (планові та фактичні дані)
 Адаптивність до змін	Висока за умови актуалізації драйверів	Висока у сценарному аналізі	Середня (потребує коригування бюджетів)
 Основні переваги	Точність калькулювання, причинно-наслідковий підхід	Простота, оперативність, можливість моделювання	Системність, інтеграція планування і контролю
 Основні обмеження	Ресурсомісткість, складність реалізації	Спрощені припущення щодо витрат	Залежність від якості прогнозів

Джерело: складено авторами на основі [1–5, 7].

регулярного оновлення та значної координації між підрозділами.

Важливим аспектом подальшого розгляду є узгодження часових горизонтів застосування різних інструментів управлінського обліку витрат. Зокрема, функціонально-орієнтований облік витрат здебільшого орієнтований на формування відносно стабільної інформаційної бази, яка використовується протягом триваліших періодів, тоді як маржинальний аналіз чутливіший до короткострокових коливань параметрів виробництва та ринку. Бюджетування, у свою чергу, поєднує елементи обох підходів, оскільки передбачає як стратегічне планування ресурсів, так і оперативне коригування показників у межах бюджетного періоду. Така різноспрямованість часових характеристик зумовлює необхідність синхронізації аналітичних процедур, щоб уникнути фрагментарності інформації та забезпечити її узгодженість у межах управлінського циклу.

Додатково слід враховувати рівень агрегування інформації, який використовується в кожному з інструментів. Функціонально-орієнтований підхід оперує деталізованими даними на рівні окремих процесів і операцій, що створює можливості для глибокого факторного аналізу. Натомість маржинальний аналіз працює з агрегованими показниками витрат і доходів, що спрощує моделювання залежностей, але водночас обмежує можливість ідентифікації вузьких місць у виробничому процесі. Бюджетування, залежно від рівня його деталізації, може поєднувати як агреговані, так і деталізовані показники, однак ефективність такого поєднання визначається узгодженістю структури бюджетів із структурою облікових даних та центрами відповідальності.

Не менш суттєвим є питання інформаційної сумісності даних, що генеруються різними інструментами. У практичному вимірі це означає необхідність уніфікації класифікацій витрат, методів їх групування та підходів до оцінки. Відсутність такої уніфікації може призводити до виникнення розбіжностей між показниками, отриманими в межах різних аналітичних систем, що ускладнює їх інтерпретацію та знижує якість управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває формування єдиної інформаційної платформи, яка забезпечує інтеграцію облікових, аналітичних і планових даних та дозволяє здійснювати їх узгоджене використання в межах управлінських процедур.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ефективність управління витратами в аграрних підприємствах залежить від узгодженого застосування різних аналітичних інструментів у межах єдиної системи, а не від використання окремих методів. Порівняльний аналіз засвідчив, що функціонально-орієнтований облік витрат забезпечує високу деталізацію та точність калькулювання, проте потребує значних інформаційних ресурсів. Маржинальний аналіз дозволяє оцінювати поведінку витрат і підтримує прийняття короткострокових рішень, однак обмежений у відображенні складних виробничих взаємозв'язків. Бюджетування виконує координаційну та контрольну функції, забезпечуючи узгодження планових і фактичних показників, але його результативність залежить від якості планування та адаптивності до змін середовища. Узагальнення результатів свідчить про ефективність комбінованого використання інструментів у межах інтегрованої обліково-аналітичної системи, що підвищує якість управлінських рішень. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі пов'язані з дослідженням механізмів інтеграції інструментів управління витратами в умовах цифрової трансформації аграрного сектору, розробленням адаптивних моделей аналітичного забезпечення управлінських рішень з урахуванням стохастичності виробничих процесів, а також удосконаленням методичного інструментарію оцінювання ефективності витрат у багатогалузевих аграрних підприємствах. Окремого наукового інтересу набуває питання автоматизації процесів збору та обробки даних для підвищення оперативності управління витратами, а також розроблення критеріїв вибору оптимальної комбінації інструментів залежно від масштабів діяльності, рівня технологічного розвитку та стратегічних цілей підприємства.

Література:

1. Костякова А. А., Євтушенко В. С. Бюджетування як інструмент планування і контролю. Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 10 грудня 2024 р. Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 106—108. URI: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18354> (дата звернення: 15.03.2026).
2. Костякова А. А., Ушкалова А. О. Сутність та значення CVP-аналізу в управлінні діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку. Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу: матеріали І Всеукраїнської науко-

во-практичної конференції, м. Запоріжжя, 10 грудня 2024 р., Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 108—110. URI: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18355> (дата звернення: 15.03.2026).

3. Панічек І. В. АВС-калькулювання: переваги та недоліки застосування у сучасних умовах. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, 3-4 листопада 2022 р.; наук. кер. О. В. Писарчук. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 365—367. URI: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/17382> (дата звернення: 15.03.2026).

4. Вінідіктова В. С., Іонін Є. Є. CVP-аналіз як метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності і прибутку. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2024. Т. 2, № 16. С. 20—24. URI: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/16852> (дата звернення: 25.03.2026).

5. Сначов, М. П., Ломтева, І. М. Особливості застосування системи АВС-калькулювання для обліку затрат. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 253—260. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-39](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-39) (дата звернення: 25.03.2026).

6. Тустановський Ю., Антонів І. Адаптивні стратегії для зміцнення конкурентного потенціалу агропродовольчих підприємств в умовах нестабільності. Дослідження та інновації. 2025. № 4 (7), С. 50—55.

7. Чуркіна І. Є., Сергєєва Є. Особливості бюджетування на підприємстві в умовах економічної нестабільності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2025. № 3 (61). С. 172—186. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).352255](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).352255) (дата звернення: 30.03.2026).

8. Яців І., Яців С. Управління витратами в конкурентних стратегіях сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*, 2024, № 31, С. 121—128. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.017> (дата звернення: 30.03.2026).

References:

1. Kostyakova, A. A. and Yevtushenko, V. S. (2024) "Budgeting as a tool for planning and control", *Materialy I Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii. Suchasni vyklyky ta stalyj rozvytok ekonomiky i biznesu* [Proceedings of the I All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Modern challenges and sustainable development of economy and business], Zaporizhzhia, TSATU, Ukraine, December 10, pp. 106—108, available at: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18354> (Accessed 15 March 2026).

2. Kostyakova, A. A. and Ushkalova, A. O. (2024) "The essence and significance of CVP analysis in enterprise management under conditions of sustainable development", *Materialy I Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii. Suchasni vyklyky ta stalyj rozvytok ekonomiky i biznesu* [Proceedings of the I All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Modern challenges and sustainable development of economy and business], Zaporizhzhia, TSATU, Ukraine, December 10, pp. 108—110, available at: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18355> (Accessed 15 March 2026).

3. Panichek, I. V. (2022) "ABC costing: advantages and disadvantages of application in modern conditions", *Materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Hlobalizatsiia ta rozvytok innovatsiynykh system: tendentsii, vyklyky* [Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference. Globalization and development of innovative systems: trends, challenges], Kharkiv: State Biotechnological University, Ukraine, November 3—4, pp. 365—367, available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/17382> (Accessed 20 March 2026).

4. Vinidiktova, V. S. and Ionin, Ye. Ye. (2024) "CVP analysis as a method of systematic study of the relationship between costs, volume of activity and profit", *Visnyk students'koho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, vol. 16, pp. 20—24, available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/16852> (Accessed 25 March 2026).

5. Snachov, M. P. and Lomtjeva, I. M. (2020). "Features of applying ABC costing system for cost accounting", *Modern Economics*, vol. 20, pp. 253—260. [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-39](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-39).

6. Tustanovskiy, Yu. and Antoniv, I. (2025) "Adaptive strategies for strengthening the competitive potential of agri-food enterprises under instability conditions", *Doslidzhennia ta innovatsii*, vol. 1 (4 (7)), pp. 50—55.

7. Churkina, I. Ye. and Serhieieva, Ye. (2025). "Features of budgeting at an enterprise under conditions of economic instability", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 24 (3 (61)), pp. 172—186. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).352255](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).352255).

8. Yatsiv, I. and Yatsiv, S. (2024) "Cost management in competitive strategies of agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 31, pp. 121—128. <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.017>.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 338.439.5:634.1/7:635.1/8(477.7)

К. Ю. Соколюк,

к. е. н., доцент, докторант, старший науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур, ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-6468>

І. Ю. Соколюк,

аспірант Уманського національного університету,

провідний інженер відділу ринкових механізмів і структур,

Державна установа "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4380-2156>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.279

СТАН ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ПЛОДОВООВОЧЕВИХ КУЛЬТУР ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ

K. Sokoliuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Candidate, Senior Research Fellow, Department of Market Mechanisms and Structures, State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological Researches of the NAS of Ukraine"

I. Sokoliuk,

Postgraduate student, Uman National University, Leading Engineer of the Department of Market Mechanisms and Structures, State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"

CURRENT STATE AND STRATEGIC PROSPECTS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE FRUIT AND VEGETABLE MARKET IN THE BLACK SEA REGION: ORGANIZATIONAL, ECONOMIC, INVESTMENT, AND INNOVATION ASPECTS

У статті досліджено сучасний стан та окреслено стратегічні перспективи розвитку ринку плодовоовочевих культур та продуктів їх переробки Причорномор'я України. Здійснено аналіз динаміки доходів суб'єктів господарювання від реалізації продукції в розрізі областей регіону (Одеська, Миколаївська та Херсонська). Визначено стратегічне значення виноградарства для розвитку регіону (зокрема Одеської області), що забезпечує понад 90% від валового виробництва винограду в країні в цілому. Проведено комплексний аналіз цінових тенденцій на регіональному ринку (в розрізі областей регіону), здійснено порівняльний аналіз із середніми показниками по Україні, що дало можливість оцінити цінові диспропорції. В роботі окреслено основні ризики та загрози (воєнного характеру, природно-кліматичні зміни, перебудова логістики та ефективність експортних операцій), що, з одного боку, стримують розвиток ринку у теперішньому стані, а з іншого — стимулюють до впровадження інноваційних рішень. В результаті проведеного дослідження було обґрунтовано стратегічні напрями розвитку, що передбачають вдосконалення організаційно-економічного механізму, сприяння інвестиційно-інноваційним процесам для розвитку потужної переробної бази та логістики. Визначено основні стратегічні орієнтири сталого розвитку ринку плодовоовочевих культур та продуктів їх переробки з акцентом на сталий розвиток та зростання частки продукції з високою доданою вартістю як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

This article presents a comprehensive study of the current state of affairs and outlines the strategic prospects for the development of the market for fruit and vegetable crops and their processed products in the Ukrainian Black Sea region. Particular attention is paid to determining the strategic importance of viticulture as a key sector for the economic development of the southern macro-region, particularly the Odesa region, which currently accounts for over 90% of the country's gross grape production. As part of the study, a multifaceted analysis of price trends in the regional market was carried out and a comparative analysis with the average figures for Ukraine was conducted, which made it possible to identify price disparities and market gaps.

The authors provide a detailed overview of the fundamental risks and threats facing the sector in the current climate: the destructive impact of military conflict, rapid environmental and climatic changes, the need for a complete overhaul of logistics chains, and the problem of declining efficiency in export operations. It has been demonstrated that these factors, on the one hand, critically hinder market development, whilst on the other, act as a powerful stimulus for the search for and implementation of

innovative technological and managerial solutions. Based on the results of the analysis, the authors have substantiated strategic directions for development, which envisage a radical improvement in the organisational and economic mechanisms governing the market's functioning. This includes the intensification of investment and innovation processes aimed at establishing a robust processing base, modernising storage infrastructure (cold storage terminals) and developing modern logistics centres.

This paper identifies the key strategic priorities for the sustainable development of the market for fruit and vegetable crops and their processed products. The main focus is on ensuring the long-term sustainability of the sector and increasing the share of high value-added products. It is argued that the transition from a raw materials model to the sale of finished processed products is a strategic direction for enhancing the region's competitiveness in both domestic and international markets. The strategic guidelines formulated are designed to ensure the resilience of the Black Sea region's agricultural sector to external shocks and to strengthen its export position at the global level.

Ключові слова: Причорноморський регіон, плодоовочевий ринок, виноградарство, продовольча безпека, організаційно-економічний механізм, цінова динаміка, дохід, стратегічні орієнтири, додана вартість.

Key words: Black Sea region, fruit and vegetable market, viticulture, food security, organizational and economic mechanism, price dynamics, income, strategic guidelines, value added.

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

Розвиток ринку плодоовочевих культур та продуктів їх переробки в контексті забезпечення продовольчої безпеки та інтеграції до світового економічного простору має стратегічне значення. Зокрема є доцільність дослідження саме на регіональному рівні враховуючи особливості кожного із регіонів.

У сучасних умовах, за висновками експертів, у 2026 році виробники плодоовочевої продукції Причорноморського регіону змушені будуть вирішувати проблеми, що викликані екстремальними погодними умовами — від періоду посухи до часу аномальних злив та ризиками обумовлених війною. Через удорожчання логістики та подовження логістичних ланцюгів (особливо на ринки країн Близького Сходу), те, наскільки вдалим буде сезон, прямо залежатиме не від обсягів зібраного врожаю, а від можливості його ефективної реалізації на зовнішніх ринки.

Ефективна адаптація ринку плодоовочевих культур Українського Причорномор'я залежить від дієвості організаційно-економічного механізму (комплексної системи виробників, посередників та кінцевих споживачів). Ефективність даного механізму визначається синхронністю та ефективністю роботи усіх його складових: від суб'єктів ринку до інфраструктури ринку. Задля забезпечення його функціонування є потреба у вдосконаленні державного регулювання, підходів для фінансування та розвитку сучасних транспортно-інформаційних мереж. В умовах невизначеності, що наразі притаманні ринковій системі України, розробка таких заходів має на меті забезпечити ста-

білізацію регіонального ринку та забезпечення його конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях Мармуля Л., Коваль С. та Романюк І. системно досліджено організаційно-економічний механізм функціонування ринку плодоовочевої продукції. Автори доводять, що його ефективність в Україні стримується технологічною відсталістю та низьким рівнем інтеграції [1]. Вони обґрунтовують, що стабілізація галузі можлива лише через створення сучасних логістичних центрів та поглиблення спеціалізації господарств, що дозволить мінімізувати втрати врожаю та забезпечити ритмічність поставок сировини на переробку.

Питання, що охоплюють інвестиційно-інноваційний розвиток, детально розкриті у працях В. Захарчука, О.А Скубія [2]. Науковці підкреслюють, що ринок плодоовочевих культур та продуктів їх переробки гостро потребує капіталовкладень у "розумні" сховища та технології енергоощадної переробки. У поєднанні з тезами І. Яснолоб, це свідчить про необхідність впровадження інноваційних бізнес-моделей, де інвестиції спрямовуються на створення високотехнологічних ланцюгів доданої вартості [3].

Концептуальні засади сталого розвитку галузі висвітлено у праці О. В. Шубравської [4]. Вона акцентує увагу на тому, що сталий розвиток овочівництва неможливий без екологізації виробництва та переходу на стандарти GlobalG.A.P. Хуан Б. [5] також зазначає, що стратегічним орієнтиром для ринку має бути збалансоване використання природно-ресурсного потенціалу, що забезпечить довгострокову економічну стійкість аграрного сектору та продовольчу безпеку країни.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в оцінці сучасного стану та тенденцій розвитку ринку плодоовочевих культур Причорномор'я задля обґрунтування

стратегічних перспектив його сталого розвитку, забезпечення стійкості до зовнішніх викликів та загроз, а також підвищення ефективності реалізації продукції з високою доданою вартістю на зовнішніх ринках. Задля досягнен-

Таблиця 1. Аналіз доходу від вирощування плодоовочевих культур, млн грн

Рівень/область	Роки					Відхилення (+,-) 2023р. від	
	2019	2020	2021	2022	2023	2022 р.	2019 р.
Вирощування однорічних та дворічних культур							
Україна	455932,8	505312,5	796565,2	548484,8	615763,7	67278,9	159830,9
Всього по Українському Причорномор'ю, тис. грн	55639,9	42190,5	91030,7	47935,1	57729,5	9794,4	2089,6
У % до загального по Україні	12,2	8,3	11,4	8,7	9,4	0,6	-2,8
Миколаївська	18549,3	18761,3	29159,8	17130,9	25712,4	8581,5	7163,1
Частка в Українському Причорномор'ї, %	33,3	44,5	32,0	35,7	44,5	8,8	11,2
Одеська	21744,5	14397,7	30728,7	22475	30553,2	8078,2	8808,7
Частка в Українському Причорномор'ї, %	39,1	34,1	33,8	46,9	52,9	6,0	13,8
Херсонська	15346,1	9031,5	31142,2	8329,2	1463,9	-6865,3	-13882,2
Частка в Українському Причорномор'ї, %	27,6	21,4	34,2	17,4	2,5	-14,8	-25,0
Вирощування овочів та баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів							
Україна	8966,6	9573,7	11303,9	8097,4	11991,7	3894,3	3025,1
Всього по Українському Причорномор'ю, тис. грн	-	-	-	1182,3	2536,4	1354,1	-
У % до загального по Україні	-	-	-	14,6	21,2	6,6	-
Миколаївська	к/с	к/с	к/с	399,6	1300,1	900,5	-
Частка в Українському Причорномор'ї, %	-	-	-	14,6	21,2	6,6	-
Одеська	345,9	367,0	494,4	609,8	1060,1	450,3	714,2
Частка в Українському Причорномор'ї, %	-	-	-	51,6	41,8	-9,8	-
Херсонська	1544,4	1906,4	2044,2	172,9	176,2	3,3	-1368,2
Частка в Українському Причорномор'ї, %	-	-	-	14,6	6,9	-7,7	-
Вирощування інших однорічних і дворічних культур							
Україна	1311,4	1435,8	1772,2	1174,5	1752,6	578,1	441,2
Миколаївська	к/с	к/с	к/с	16,3	54,5	38,2	-
Одеська	к/с	к/с	13,4	к/с	к/с	-	-
Херсонська	13,2	8,0	к/с	к/с	к/с	-	-
Вирощування багаторічних культур							
Україна	5349,7	5215,7	7332,0	6517,5	6923,0	405,5	1573,3
Всього по Українському Причорномор'ю, тис. грн	-	1086	1626,5	-	-	-	-
У % до загального по Україні	-	20,8	22,2	-	-	-	-
Миколаївська	к/с	281,8	511,1	к/с	к/с	-	-
Частка в Українському Причорномор'ї, %	-	25,9	31,4	-	-	-	-
Одеська	770,6	520,4	888,2	461,3	686,8	225,5	-83,8
Частка в Українському Причорномор'ї, %	-	47,9	54,6	-	-	-	-
Херсонська	359,6	283,8	227,2	к/с	к/с	-	-
Частка в Українському Причорномор'ї, %	-	26,1	14,0	-	-	-	-
Вирощування винограду							
Україна	1099,7	782,3	1323,2	799,6	1045,1	245,5	-54,6
Миколаївська	260,5	к/с	к/с	к/с	к/с	-	-
Одеська	721,0	477,4	798,5	358,8	557,4	198,6	-163,6
Херсонська	к/с	28,2	31,1	1,0	к/с	-	-
Вирощування зернових і кісточкових фруктів							
Україна	2854,4	2804,5	3356,0	3629,6	3218,2	-411,4	363,8
Всього по Українському Причорномор'ю, тис. грн	303,8	-	-	-	-	-	-
У % до загального по Україні	10,6	-	-	-	-	-	-
Миколаївська	25,6	к/с	к/с	к/с	к/с	-	-
Частка в Українському Причорномор'ї, %	8,4	-	-	-	-	-	-
Одеська	28,1	24,6	28,6	8,4	5,0	-	-
Частка в Українському Причорномор'ї, %	9,2	-	-	-	-	-	-
Херсонська	250,1	к/с	156,0	к/с	к/с	-	-
Частка в Українському Причорномор'ї, %	82,3	-	-	-	-	-	-
Вирощування ягід, горіхів та інших фруктів							
Україна	1104,2	1362,0	2215,8	1734,5	2270,7	536,2	1166,5
Миколаївська	12,1	11,8	16,64	к/с	8,2	-	-3,9
Одеська	10,0	14,49	34,4	21,6	51,4	29,8	41,4
Херсонська	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	-	-

Символ (к/с) — дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності. Тире (-) — явищ не було.

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики [6]

ня поставленої мети було здійснено аналіз динаміки виробництва плодоовочевої продукції та доходів від її реалізації в розрізі областей Українського Причорномор'я, визначено основні ризики та загрози подальшого розвитку даного ринку та запропоновано організаційно-економічні заходи та стратегічні напрями його подальшого розвитку із врахуванням виявлених викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабне вторгнення призвело до значних руйнувань не лише виробничих потужностей, але й до знищення й забруднення значних площ земель сільськогосподарського призначення, особливо постраждали меліоративні землі та землі під багаторічними насадженнями. Це призвело до нарощування обсягу імпорту основних продуктів даного сектору, що негативно позначилося на показниках імпортозалежності.

За обсягом доходу від вирощування однорічних та дворічних культур (овочі, коренеплоди та цибулеві) Українського Причорномор'я займає по 12,2% за підсумками 2019 у загальному обсязі по Україні, та 9,4% у 2023 році (табл. 1). Тобто відбулося певне зменшення частки за рахунок втрати вирощування овочевих відкритого ґрунту Херсонщини.

В цілому, аналізуючи динаміку доходу від вирощування плодоовочевих культур по Україні, варто відмітити спадаючу динаміку від початку повномасштабного вторгнення (рис. 1).

Не зважаючи на значні руйнування та зниження якості ґрунтів, у 2023 році відбулося пев-

не поживавлення. Як свідчать дані табл. 1 та рис. 1, у 2023 відбулося зростання доходів від вирощування плодоовочевої продукції, зокрема овочів та баштанних, винограду, ягід, горіхів та інших фруктів. Відбулося це за рахунок релокації бізнесу із прифронтових територій (у тому числі з Херсонщини та Миколаївщини) у більш безпечні регіони та грантової підтримки як зі сторони України так і іноземних партнерів.

Відмічається й позитивна динаміка й серед регіонів Українського Причорномор'я. Зокрема, дохід від вирощування винограду в Одеській області зріс у п'ять разів — з 10,0 до 51,4 млн грн саме виноградарство визначено як один із пріоритетних напрямів розвитку ринку для Причорноморського регіону. Особливістю регіону є те, що саме тут (Одеська область) сконцентровано основне виробництво винограду, зокрема для виноробної галузі. У 2024 році загальна площа виноградників в Україні становила 28,1 тис. га, що на 0,6 тис. га більше ніж у 2023 році (свідчить про певне відродження виноградарства), а порівняно із 2019 роком — менше на 13,7 тис. га (табл. 2).

На Українське Причорномор'я припадає за період дослідження від 82,9 до 95,02% усієї площі виноградників України. Після втрати Криму, саме даний регіон став одним із основних центрів вирощування та виробництва вина. Основна частка виробництва припадає на Одеську область, яка за підсумками 2024 року забезпечила 59,81% усього валового виробництва винограду. Після окупації окремих територій Херсонщини та, як наслідок, втрата виноградників призвели до того, основними областями де вирощують виноград на Півдні залишились Одеська та Миколаївська. Проте,

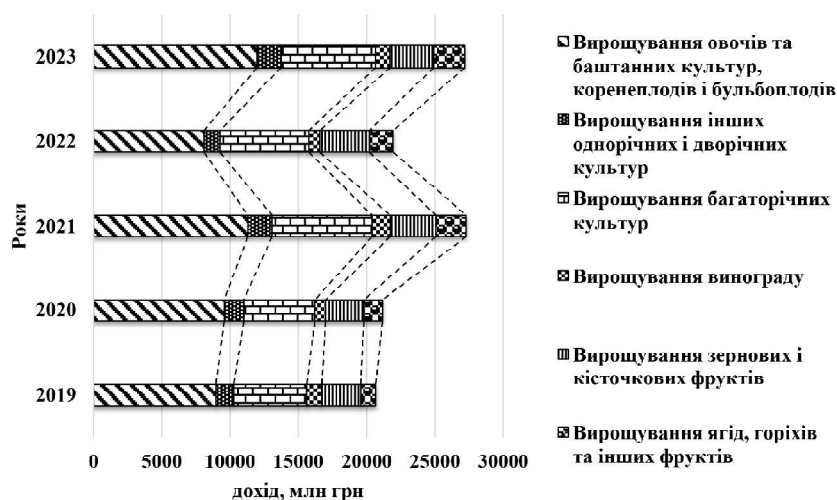


Рис. 1. Динаміка та структура доходу від вирощування плодоовочевої продукції, Україна

Джерело: розраховано авторами.

Таблиця 2. Основні показники вирощування винограду

Рівень/область	Роки						Відхилення (+,-) 2024 р. від	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2023 р.	2019 р.
Площа, тис. га								
Україна	41,8	39,1	36,6	30,2	27,5	28,1	0,6	-13,7
Всього по Українському Причорномор'ю, тис. га	36,3	34	31,3	25,4	22,8	26,7	3,9	-9,6
У % до загального по Україні	86,8	86,96	85,52	84,1	82,9	95,02	12,12	8,22
Миколаївська	6,2	5,8	5,5	4,7	4,6	7,3	2,7	1,1
Частка в Українському Причорномор'ї, %	17,08	17,06	17,57	18,5	20,18	27,34	7,16	10,26
Одеська	25,4	23,7	22,9	20,7	18,2	19,4	1,2	-6,0
Частка в Українському Причорномор'ї, %	69,97	69,71	73,16	81,4	79,82	72,76	-7,06	2,79
Херсонська	4,7	4,5	2,9	-	-	-	-	-
Частка в Українському Причорномор'ї, %	12,94	13,24	9,3	-	-	-	-	-
Валовий збір, тис. ц								
Україна, тис. ц	3663	2809,6	2641,2	2578,8	2448,7	919,1	-1529,6	-2743,9
Всього по Українському Причорномор'ю, тис. ц.	2947,5	2116,8	1959,8	1928,2	1685,6	898,4	-787,2	-2049,1
У % до загального по Україні	80,47	75,34	74,20	74,77	68,8	97,7	28,9	17,23
Миколаївська	306,2	218,6	177,8	345,1	274,4	361,1	86,7	54,9
Частка в Українському Причорномор'ї, %	10,39	10,33	9,1	17,90	16,28	40,19	23,91	29,8
Одеська	2417,3	1697,7	1689,7	1583,1	1411,2	537,3	-873,9	-1880
Частка в Українському Причорномор'ї, %	82,01	80,20	86,2	82,1	83,72	59,81	-23,91	-22,2
Херсонська	224	200,5	92,3	-	-	-	-	-
Частка в Українському Причорномор'ї, %	7,6	9,5	4,71	-	-	-	-	-
Урожайність, ц/га								
Україна	92,7	75,6	76,1	89,0	93,0	42,9	-50,1	-49,8
Середнє по Українському Причорномор'ю	68,93	53,33	48,8	80,75	71,9	80,15	8,25	11,22
У % до загального по Україні	74,4	70,55	64,13	90,73	77,31	186,83	109,52	112,43
Миколаївська	58,2	43,6	36,1	82,4	62,7	101,2	38,5	43,0
У % до середнього по регіону	84,43	81,76	73,98	102,04	87,20	126,26	39,06	41,83
Одеська	99,2	74,7	77,1	79,1	81,1	59,1	-22,0	-40,1
У % до середнього по регіону	143,9	140,1	158,0	97,96	112,80	73,73	-39,07	-70,17
Херсонська	49,4	41,7	33,2	-	-	-	-	-
У % до середнього по регіону	71,67	78,19	68,03	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики [7].

урожайність залишається ще до-
сить низькою відносно рівня по
Україні.

Важливе значення має не
лише вирощування та реалізація
плодовоовочевої продукції, але
й її переробка. Так як саме тут
формується додана вартість, що
впливає на соціально-економіч-
ний розвиток регіону та забезпе-
чує продовольчу безпеку в ціло-
му. За період дослідження спос-
терігається зростання доходів
від переробки та консервування
фруктів та овочів, а також ви-
робництва виноградних вин
(табл. 3).

На зростання дохідності впли-
нуло, насамперед, зростання цін
на основні види фруктів та овочів.
Для прикладу, у 2025 році порівня-
но із 2019 роком ціни на картоплю
зросли майже втричі, капусту —
вдвічі. Така ж ситуація і з іншими
овочами. Ціна на фруктові також
зросла — на яблука із 19,63 у

Таблиця 3. Аналіз доходу від переробки плодовоовочевих культур, млн грн

Рівень/область	Роки					Відхилення (+,-) 2023 р. від	
	2019	2020	2021	2022	2023	2022 р.	2019 р.
Перероблення та консервування фруктів і овочів							
Україна	27214,0	18128,7	22381,5	25085,4	31266,0	6180,6	4052,0
Миколаївська	к/с	к/с	к/с	к/с	1209,3	-	-
Одеська	2251,1	к/с	2071,4	к/с	к/с	-	-
Херсонська	915,3	к/с	1038,0	к/с	к/с	-	-
Виробництво фруктових і овочевих соків							
Україна	к/с	к/с	к/с	к/с	11139,4	-	-
Миколаївська	к/с	-	-	-	к/с	-	-
Одеська	1932,6	1581,2	1718,5	2298,2	3398,5	1100,3	1465,9
Херсонська	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	-	-
Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів							
Україна	9964,7	11958,2	14645,6	15160,5	18692,1	3531,6	8727,4
Миколаївська	1178,0	1467,7	1722,3	1164,8	к/с	-	-
Одеська	к/с	322,2	к/с	567,8	390,4	-177,4	-
Херсонська	911,7	к/с	к/с	к/с	64,3	-	-847,4
Виробництво напоїв							
Україна	72666,2	88271,7	к/с	81838,7	108544,2	26705,5	35878
Миколаївська	1215,1	к/с	к/с	к/с	к/с	-	-
Одеська	к/с	к/с	6076,8	к/с	5640,2	-	-
Херсонська	к/с	1592,7	1297,9	460,8	108,0	-352,8	-
Виробництво виноградних вин							
Україна	4856,1	4836,7	4816,7	к/с	2775,1	-	-2081
Миколаївська	к/с	к/с	к/с	344,0	к/с	-	-
Одеська	к/с	к/с	к/с	2695,0	2089,8	-605,2	-
Херсонська	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	-	-

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики [7]

Таблиця 4. Динаміка цін на плодоовочеву продукцію, середня дані по Україні, грн/кг

Продукт	Роки						
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
	Овочі						
Картопля	18,67	16,31	16,31	14,87	22,90	32,57	35,41
Капуста білокачанна	41,18	8,99	12,74	35,92	53,16	39,20	99,33
Капуста молода	45,26	32,08	57,87	53,38	77,34	72,83	101,54
Цибуля	68,70	76,78	35,61	79,90	129,00	147,39	101,00
Морква	29,35	11,58	17,30	34,29	69,34	38,54	59,01
Огірки	73,40	60,01	79,90	97,97	143,38	165,90	159,18
Помідори червоні	72,73	54,17	45,28	83,83	116,01	122,36	134,64
Буряк	29,28	6,41	16,13	38,95	20,95	45,80	47,66
Часник	76,21	137,80	109,90	159,87	137,96	196,18	169,24
Фрукти							
Виноград	144,06	128,16	158,68	170,34	199,87	265,70	257,10
Яблука	19,63	37,06	21,47	21,49	38,21	36,11	74,99
Ягоди							
Полуниця	-	-	-	-	-	259,00	549,00

Джерело: розраховано авторами за даними Міністерства фінансів України [8].

2019 році, до 76,99 грн/кг у 2025 році (табл. 4).

Якщо порівнювати середні ціни на основні овочі та фрукти по областях Українського Причорномор'я відносно середнього рівня по Україні, то ситуація наступна. Середні ціни на картоплю в регіоні за період дослідження суттєво не відрізняються від показників по Україні. Для прикладу, у 2021 році ціна 1 кг картоплі становила 16,31 грн/кг, у Одеській області — 13,17, Миколаївській — 12,81, Херсонській — 14,76 грн/кг. У 2025 році ситуація змінилася, й найвища ціна на картоплю серед областей регіону була в Одеській області та становила 39,09 грн/кг (рис. 2).

Схожа ситуація із ціною на білокачанну капусту. За період дослідження (2021—2025 рр.) тенденції коливання цін як по Україні так і по областях Українського Причорномор'я співпадали. За виключенням 2025 року, коли ціна по Україні значно перевищувала ціни, які були на продукції в областях українського Причорномор'я — майже вдвічі (рис. 3).

Ціни на цибулю в областях Причорномор'я утрималися нижчі, ніж в середньому по Україні. Це пояснюється тим, що

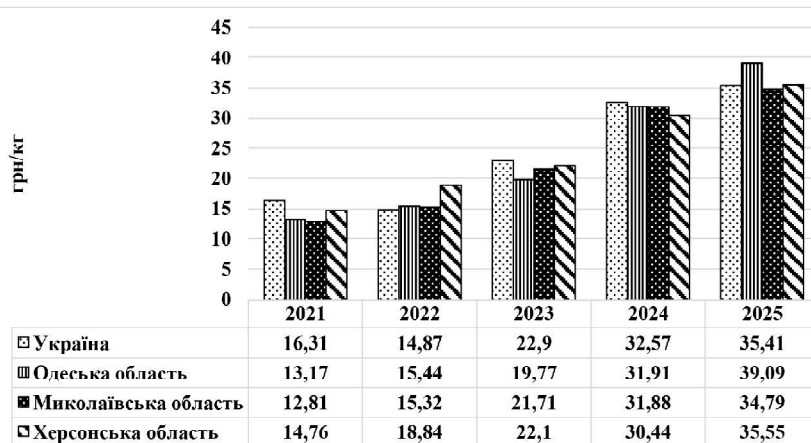


Рис. 2. Динаміка цін на картоплю — Україна та Українське Причорномор'я, грн/кг

Джерело: розраховано авторами за даними Міністерства фінансів України [8].

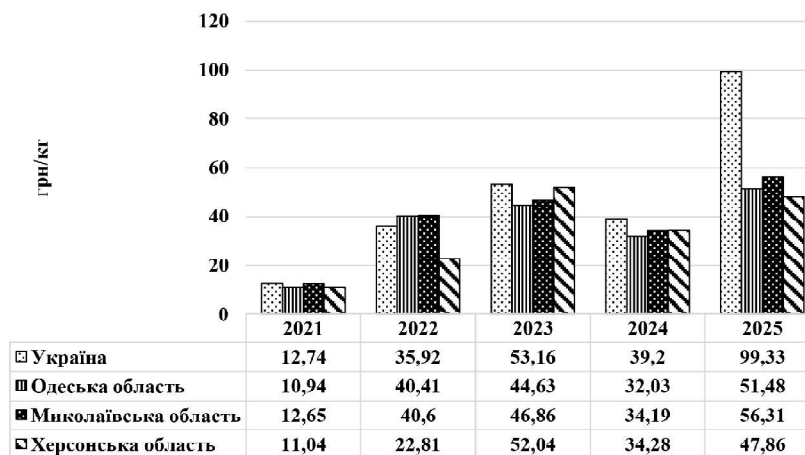


Рис. 3. Динаміка цін на капусту білокачанну — Україна та Українське Причорномор'я, грн/кг

Джерело: розраховано авторами за даними Міністерства фінансів України [8].

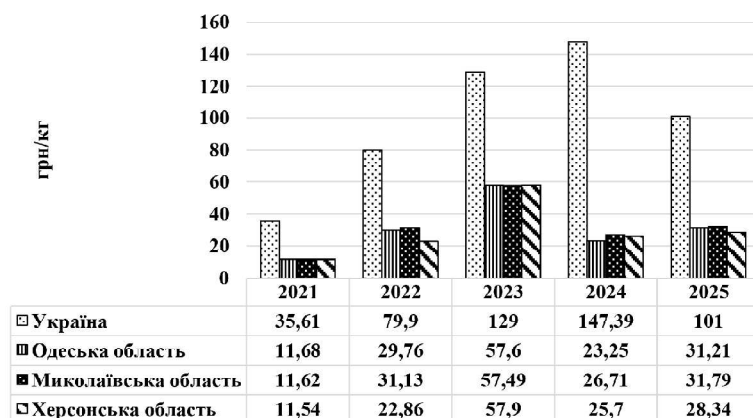


Рис. 4. Динаміка цін на цибулю — Україна та Українське Причорномор'я, грн/кг

Джерело: розраховано авторами за даними Міністерства фінансів України [7].

саме на півдні вирощували основну частку даного продукту (рис. 4).

На моркву та буряк коливання цін відбувалося аналогічно тенденціям по країні й становили від 16 до 69 грн/кг та від 15 до 48 грн/кг відповідно (рис. 5, 6).

Як що на овочі ціни зростали пропорційно й в залежності від інфляційних процесів, то ціна на фрукти у 2025 році стрімко зросла показовим є зростання вдвічі ціни на яблука — із 36,11 грн/кг у 2024 році до 74,99 грн/кг у 2025 році. Така ж ситуація й в областях Українського

Причорномор'я (рис. 7), це обумовлено зростанням витрат на вирощування та високої залежності від природно-кліматичних умов (у 2025 році через заморозки було втрачено значну частку врожаю).

Важливе значення для забезпечення розвитку ринку плодоовочевих продуктів в частині вирощування є наявність глибокої переробки, що передбачає присутність потужних виробничих підприємств, подальший розвиток потребує нових підходів та рішень задля створення сприятливих умов для інноваційно-інноваційного розвитку. В основі інноваційного розвитку плодоовочевого сектору регіону закладено 5 основних складових

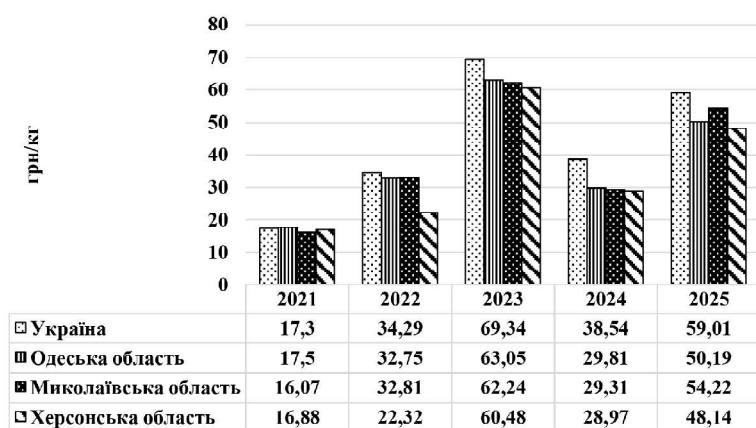


Рис. 5. Динаміка цін на моркву — Україна та Українське Причорномор'я, грн/кг

Джерело: розраховано авторами за даними Міністерства фінансів України [7].

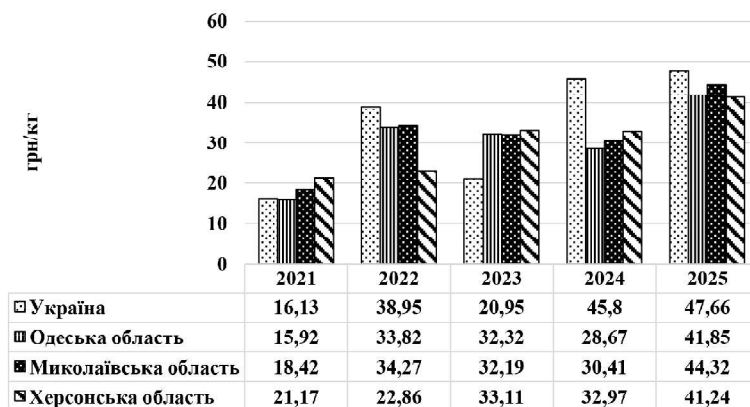


Рис. 6. Динаміка цін на буряк столовий — Україна та Українське Причорномор'я, грн/кг

Джерело: розраховано авторами за даними Міністерства фінансів України [7].

(рис. 8), кожна із яких передбачає певні дії для забезпечення кінцевої мети — інноваційного розвитку та досягнення в кінцевому підсумку соціально-економічного ефекту.

Розвиток плодоовочевого сектору та поглиблення переробки є стратегічним пріоритетом для українського агробізнесу. Це шлях не просто до нарощення валового збору, а до трансформації галузі через створення продуктів із високою маржинальністю. Така стратегія дозволить максимально реалізувати природний потенціал країни та зміцнити її позиції на світовій арені [8].

Важливе значення при цьому відіграє меліорація земель, для забезпечення відповідного рівня урожайності, що сприятиме й розвитку переробних потужностей.

Хоча в Україні щороку з'являються нові переробні підприємства, місць для зберігання та переробки врожаю все ще катастрофічно мало.

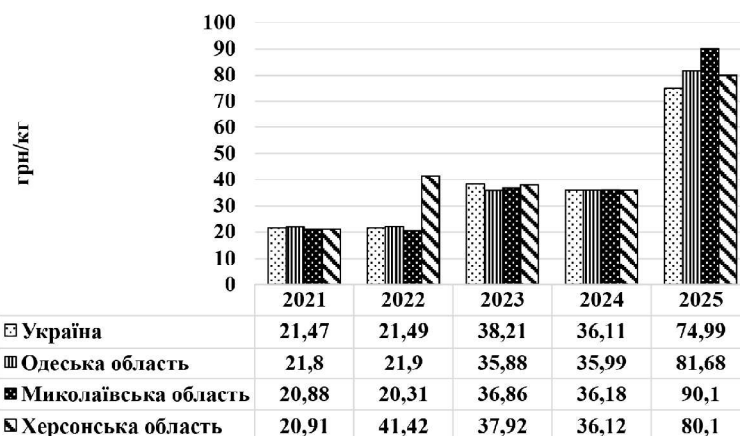


Рис. 7. Динаміка цін на яблука — Україна та Українське Причорномор'я, грн/кг

Джерело: розраховано авторами за даними Міністерства фінансів України [7].

Попри це, аграрії активно переймають досвід ЄС, роблячи ставку на якість та інновації. Фахівці галузі наголошують: щоб перетворити фрукти та ягоди на прибутковий продукт із високою доданою вартістю, потрібно вирішити питання зі сховищами та законодавством. Най-

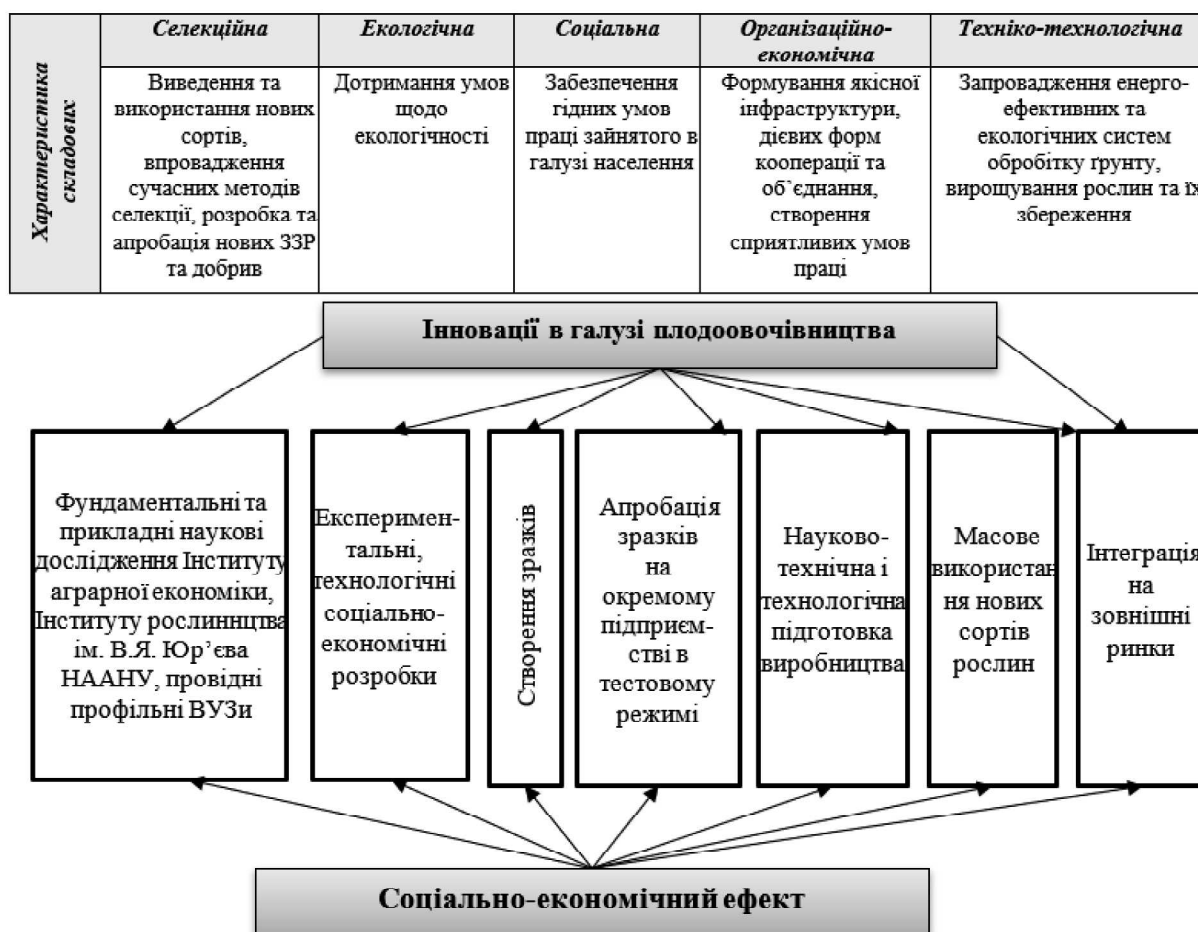


Рис. 8. Складові та послідовність освоєння інновацій в плодоовочівництві

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 5. Розвиток переробних потужностей плодоовочевого сектору Українського Причорномор'я на базі відновлення меліорації

Напрямок	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
Гарантування сировинної бази	Відновлення зрошувальних систем та модернізація насосних станцій для овочівництва та садівництва.	Нівелювання кліматичних ризиків (засух) та стабілізація обсягів постачання сировини на заводи.
Інфраструктурна синергія	Будівництво переробних підприємств (заморозка, консервування) безпосередньо в зонах меліорації.	Мінімізація витрат на логістику та збереження максимальної якості продукту «з поля до столу».
Державно-приватне партнерство	Створення організацій водокористувачів (ОВК) та залучення грантових коштів на поливне обладнання.	Підвищення інвестиційної привабливості депресивних аграрних регіонів (зокрема Півдня України).
Вертикальна інтеграція	Перехід господарств від продажу сировини до власного циклу сортування, пакування та переробки.	Збільшення частки продукції з високою доданою вартістю в структурі регіонального експорту.
Соціальний розвиток	Створення нових робочих місць на високотехнологічних лініях переробки та обслуговування систем поливу.	Зниження рівня безробіття в сільській місцевості та стимулювання розвитку місцевих громад.

Джерело: сформовано авторами за даними [9—14].

кращим інструментом для прориву на міжнародні ринки експерти вважають кооперацію — саме об'єднання дрібних гравців дозволить створити потужний експортний потенціал [9—11]. Основні напрями розвитку переробних потужностей плодоовочевого сектору Українського Причорномор'я подано у табл. 5.

Реалізація заходів щодо меліорації дасть можливість розвивати не лише ринки плодоовочевої продукції, але й продуктів їх переробки. Основні очікувані результати та їх

вплив на ринок продуктів переробки подано на рис. 9.

Ефективна реалізація в перспективі потужного агропромислового потенціалу Українського Причорномор'я в секторі плодоовочівництва й виноградарства на сьогоднішній день є важливим не лише з позиції забезпечення гармонійного регіонального розвитку, але й виходить на рівень національної безпеки в частині продовольчої й експортної складових. Задля досягнення окреслених в стратегічних доку-



Рис. 9. Очікувані результати від заходів меліорації*

Джерело: сформовано авторами за даними [10—14].

Таблиця 6. Пріоритетні напрями інноваційно-інвестиційного розвитку плодоовочевого ринку Українського Причорномор'я

Напрямок	Заходи та інструменти	Очікуваний результат
Меліорація та зрошення	Системне відновлення й модернізація зрошувальних каналів та державна підтримка облаштування сучасних дощувальних машин і систем мікрозрошення	Уникнення/мінімізація ризиків обумовлених кліматичними змінами з одночасним розширенням площ під овочеві та ягідні культури.
Технологічна модернізація	Технологічне переоснащення і переозброєння підприємств; впровадження систем крапельного поливу.	Підвищення продуктивності садів та зниження собівартості продукції.
Виробництво та переробка	Удосконалення технологічних прийомів виробництва, переробки та зберігання продукції; розвиток консервної промисловості.	Створення високої доданої вартості та розширення асортименту (соки, компоти).
Екологізація та агронаука	Відновлення ґрунтової родючості; використання технологій, що зберігають рівновагу агроєкосистем.	Забезпечення екологічної чистоти продукції та сталого розвитку галузі.
Сертифікація та забезпечення якості	Імплементація у вітчизняну практику міжнародних стандартів якості HACCP та GlobalG.A.P., розвиток регіональних брендів	Забезпечення доступу до міжнародних ринків (в першу чергу, ЄС), сприяння зростанню довіри споживачів до вітчизняної продукції, забезпечення здатності конкурувати на світовому ринку
Економічне регулювання	Державне субсидування, податкове та інвестиційне стимулювання; надання пільгових кредитів для інноваційних проєктів.	Активізація капітальних вкладень та залучення приватних інвестицій.
Інфраструктура та збут	Створення експортно-орієнтованих та імпортозамінних аграрно-промислових кластерів; розвиток логістики.	Посилення конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринках.
Цифровізація та інформація	Формування системи єдиного інформаційного поля; моніторинг досягнень агронауки.	Оперативне прийняття управлінських рішень та науковий супровід галузі.
Організаційні зміни	Розширення застосування лізингу; стимулювання кооперації та заставних операцій з продукцією.	Нейтралізація монополізму посередників та стабілізація доходів виробників.

Джерело: адаптовано та доповнено авторами [13–14].

ментах цілей та на основі проведеного дослідження, запропоновано наступні напрями інноваційно-інвестиційного розвитку (табл. 6).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Враховуючи те, що за результатами проведеного аналізу було встановлено, що Українське Причорномор'я є лідером у сфері виноградарства (тут зосереджено 95% увід усієї площі виноградників, що забезпечує 97,7% загальнодержавного валового збору), вважаємо за необхідне розвивати саме даний напрям. Так як регіон має логістичні переваги (у вигляді виходів до морських торгових портів), що

сприятимуть нарощуванню експорту готової продукції з високою доданою вартістю на світові ринки. Тим самим укріплюючи позиції України, як міжнародного торговельного партнера.

Отже, проведений аналіз основних показників плодоовочевої галузі Українського Причорномор'я як стратегічного регіону дозволив сформулювати наступні пропозиції щодо інвестиційно-інноваційного розвитку. Основний акцент зроблено на перехід від сировинної моделі до глибокої переробки та системної модернізації матеріально-технічної бази. Вважаємо, що впровадження інноваційних систем меліорації, провідних систем міжнародної сертифікації з одночасним розвитком

логістики сприятимуть ефективній реалізації потенціалу регіону та забезпечать створення високої доданої вартості й вихід на міжнародні ринки із конкурентоспроможною продукцією.

Статтю підготовлено за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України "Комплексне наукове дослідження забезпечення просторового інвестиційно-інноваційного розвитку Українського Причорномор'я" (договір №БФ/С20-2025 з Міністерством освіти і науки України; реєстраційний номер: РК 0125U003488).

Література:

1. Мармуль Л., Коваль С., Романюк І. Організаційно-економічні засади розвитку та вдосконалення структури ринку плодоовочевої продукції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 7. С. 93—96. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2cbf6b22-f3fa-406e-b8fe-37855e494e53/content>.
2. Формування овочевого продовольчого ринку в Україні: стан і перспективи розвитку (огляд) / О. В. Захарчук та ін. Журнал "Агросвіт". 2025. № 11. С. 50—61. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.50> (дата звернення: 04.03.2026).
3. Яснолоб І. Організаційно-економічний механізм функціонування плодоовочевого ринку. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. № 1 (8). С. 327—336. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13yiofpr.pdf>.
4. Шубравська О. В. Органічне сільське господарство в Україні Економіка і прогнозування https://eip.org.ua/docs/EP_17_2_116_uk.pdf розвитку.
5. Хуан, Б. (2025). Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 344 (4), 579—585. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-482>
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України (2026). Вилучено з: <https://stat.gov.ua/uk>
7. Середні ціни на товари та послуги. Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/> (дата звернення: 26.03.2026).
8. Глобальна плодоовочева аналітика: українські експерти серед лідерів. EastFruit. 2024. URL: <https://east-fruit.com/uk/plodoovochevyi-rynok/hlobalna-plodoovocheva-analytika-ukrayinski-eksperty-sered-lideriv/> (дата звернення: 01.04.2026).
9. Переробка ягід, фруктів та овочів дає Україні колосальну перевагу — президент УПОА о EastFruit. EastFruit. URL: <https://east-fruit.com/uk/aktualno-uk/pererobka-yahid-fruktiv-ta-ovochiv-daye-ukrayini-kolosalnu-perevahu-prezydent-upoa/> (дата звернення: 20.03.2026).
10. На Одещині інтенсивно розвиватимуть переробні плодово-овочеві підприємства завдяки меліорації. Південь сьогодні. URL: <https://yug.today/na-odeshchyni-intensyvno-rozvyvatymut-pererobni-plodovo-ovochevi-pidpriemstva-zavdiaky-melioratsii/> (дата звернення: 20.03.2026).
11. Переробка фруктів та ягід: проблеми та перспективи галузі. Ягідник. 2020. URL: <https://www.jagodnik.info/pererobka-fruktiv-ta-yagid-problemy-ta-perspektyvy-galuzi/> (дата звернення: 09.03.2026).
12. Урожайність овочів на 85% збільшать в Одеській області (Україна), завдяки відновленню систем зрошення о EastFruit. EastFruit. URL: <https://east-fruit.com/uk/novyny/urozhaynist-ovochiv-na-85-zbilshat-v-odeskiy-oblasti-ukrayina-zavdyaky-vidnovlennyu-system-zroshennya/> (дата звернення: 09.03.2026).
13. Стратегія розвитку Одеської області на 2021—2027 роки. Головна — Агенція регіонального розвитку Одеської області. URL: https://rdaod.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/strategy_recovery_and_development_odessa_region_2021-2027.pdf (дата звернення: 23.03.2026).
14. Черевко О. В., Франів І. А., Корпало І. Р. Інноваційно-інвестиційний розвиток плодово-ягідної галузі в регіонах України. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-55> (дата звернення: 20.03.2026).

References:

1. Marmul, L., Koval, S. and Romaniuk, I. (2016), "Organizational and economic principles of development and improvement of the fruit and vegetable market structure", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, vol. 7, pp. 93—96, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2cbf6b22-f3fa-406e-b8fe-37855e494e53/content> (Accessed 04 March 2026).
2. Zakharchuk, O. V. et al. (2025), "Formation of the vegetable food market in Ukraine: state and development prospects (review)", Ahrosvit,

vol. 11, pp. 50—61. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.50>

3. Yasnolob, I. (2013), "Organizational and economic mechanism of functioning of the fruit and vegetable market", *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1 (8), pp. 327—336, available at: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13yiofpr.pdf> (Accessed 04 March 2026).

4. Shubravskaya, O. V. (2017), "Organic agriculture in Ukraine", *Ekonomika i prohnouzuvannia*, available at: eip.org.ua (Accessed 04 March 2026).

5. Huang, B. (2025), "Investment support for innovative development of agricultural enterprises", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 344 (4), pp. 579—585. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-82>

6. State Statistics Service of Ukraine (2026), available at: <https://stat.gov.ua/uk> (Accessed 05 April 2026).

7. Minfin (2026), "Average prices for goods and services. Rates, indices, tariffs", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/> (Accessed 26 March 2026).

8. EastFruit (2024), "Global fruit and vegetable analytics: Ukrainian experts among the leaders", available at: <https://east-fruit.com/uk/plodovochevyi-rynok/hlobalna-plodovocheva-analytika-ukrayinski-eksperty-sered-lideriv/> (Accessed 01 April 2026).

9. EastFruit (2024), "Processing of berries, fruits and vegetables gives Ukraine a colossal advantage — President of UPOA", available at: <https://east-fruit.com/uk/aktualno-uk/pererobka-yahid-fruktiv-ta-ovochiv-daye-ukrayini-kolosalnu-perevahu-prezydent-upoa/> (Accessed 20 March 2026).

10. Pivden sohodni (2026), "Processing fruit and vegetable enterprises will be intensively developed in Odesa region thanks to land reclamation", available at: <https://yug.today/na-odeshchyni-intensyvno-rozvyvatymut-pererobni-plodovochevi-pidpriemstva-zavdiaky-melioratsii/> (Accessed 20 March 2026).

11. Yahidnyk (2020), "Fruit and berry processing: problems and prospects of the industry", available at: <https://www.jagodnik.info/pererobka-fruktiv-ta-yagid-problemy-ta-perspektyvy-galuzi/> (Accessed 09 March 2026).

12. EastFruit (2026), "Vegetable yields will increase by 85% in the Odesa region (Ukraine), thanks to the restoration of irrigation systems", available at: <https://east-fruit.com/uk/novyny/urozhaynist-ovochiv-na-85-zbilshat-v-odeskiy-oblasti-ukrayina-zavdyaky-vidnovlennyu-system-zroshennya/> (Accessed 09 March 2026).

13. Odesa Regional Development Agency. (2025), "Strategy for recovery and development of Odesa region 2021—2027", https://rdaod.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/strategy_recovery_and_development_odessa_region_2021-2027.pdf

14. Cherevko, O. V., Franiv, I. A. and Korpallo, I. R. (2021), "Innovation and investment development of the fruit and berry sector in the regions of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-55>.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Процеженовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



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 338.242.2:6 31.164.6: 637.52:664.9:001.8

О. В. Косович,
асистент кафедри менеджменту, публічного управління і адміністрування,
Заклад вищої освіти "Подільський державний університет", м. Кам'янець-Подільський
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4253-8312>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.291

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕСУРСНОЇ ПОЗИЦІЇ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ

O. Kosovych,
Assistant of the Department of Management and Public Administration,
Higher Educational Institution "Podillia State University", Kamianets-Podilskyi

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR ASSESSING THE RESOURCE POSITION OF MEAT PROCESSING ENTERPRISES IN THE SYSTEM OF FORMING COMPETITIVE STATUS

У статті обґрунтовано методичні засади оцінювання ресурсної позиції м'ясопереробних підприємств у системі формування їх конкурентного статусу. Доведено, що ресурсна складова є визначальним елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі в умовах обмеженості сировинних, фінансових та енергетичних ресурсів. Запропоновано поетапний підхід до оцінювання ресурсної позиції, який передбачає визначення рівня забезпеченості підприємства ресурсами, оцінку ефективності їх використання, а також розрахунок інтегрального показника, що узагальнює отримані результати. Обґрунтовано систему показників для кожного етапу оцінювання, що дозволяє комплексно охарактеризувати ресурсний потенціал підприємства. Застосування запропонованого підходу сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та забезпеченню сталого розвитку м'ясопереробних підприємств в умовах конкурентного середовища, з урахуванням сучасних економічних викликів сьогодення.

The article substantiates the methodological foundations for assessing the resource position of meat processing enterprises within the system of forming their competitive status. It is determined that the resource component plays a crucial role in ensuring the competitiveness of enterprises in the industry, especially under conditions of limited raw materials, financial constraints, and increasing energy costs. The study emphasizes that the resource position reflects not only the level of provision with key production resources but also the efficiency of their utilization in the process of economic activity, which directly influences the overall performance and market sustainability of enterprises.

A step-by-step approach to assessing the resource position of enterprises is proposed. The first stage involves determining the level of resource provision, including the availability and sufficiency of material, labor, financial, and technical resources. The second stage focuses on evaluating the efficiency of resource utilization through a system of performance indicators that characterize productivity, cost-effectiveness, and return on resources. The third stage includes the calculation of an integral indicator that combines the results of the previous stages and provides a generalized and comparable assessment of the resource position of enterprises.

The system of indicators proposed in the study allows for a comprehensive evaluation of both the potential and the actual use of production resources. Particular attention is paid to ensuring the consistency and comparability of indicators, which increases the reliability of the obtained results. The implementation of the

proposed methodological approach will contribute to improving the validity of managerial decision-making, enhancing the efficiency of resource management, and strengthening the competitive status of meat processing enterprises. Furthermore, it creates analytical support for strategic planning and provides a basis for ensuring sustainable development of enterprises in a dynamic and highly competitive market environment.

Ключові слова: ресурсна позиція; конкурентний статус; м'ясопереробні підприємства; ресурсний потенціал; ефективність використання ресурсів; інтегральний показник; конкурентоспроможність; оцінювання.

Key words: resource position; competitive status; meat processing enterprises; resource potential; efficiency of resource utilization; integral indicator; competitiveness; assessment.

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

У сучасних умовах посилення конкуренції на агропродовольчих ринках, нестабільності економічного середовища та обмеженості ресурсів особливої актуальності набуває проблема формування та оцінювання конкурентного статусу підприємств. Для м'ясопереробної галузі, яка характеризується високою залежністю від сировинної бази, енергетичних витрат і технологічного забезпечення, ключового значення набуває ресурсна складова конкурентоспроможності. Водночас існуючі підходи до оцінювання конкурентного статусу переважно не забезпечують комплексного врахування рівня ресурсної забезпеченості та ефективності використання виробничого потенціалу, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це зумовлює необхідність розроблення методичних засад оцінювання ресурсної позиції підприємств як важливої складової їх конкурентного статусу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика оцінювання конкурентоспроможності підприємств та формування їх конкурентного статусу знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, дослідженню теоретичних аспектів конкурентоспроможності, її складових та методів оцінювання присвячені роботи таких учених, як Андрійчук В. Г., Гавва В. Н., Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О., Лесик А. І., Краснокутська Н. С., Маренич Т. Г., Смігунова О. В., Халін С. В., Кальченко М. М., які розглядають конкурентний статус як інтегральну характеристику діяльності підприємства. Значну увагу приділено також питанням оцінювання конкурентної позиції підприємств та її ролі

у забезпеченні ефективного функціонування. Водночас питання ресурсної позиції як окремої складової конкурентного статусу, особливо в контексті м'ясопереробної галузі, залишаються недостатньо розробленими та потребують подальшого наукового обґрунтування і методичного забезпечення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування методичних засад оцінювання ресурсної позиції м'ясопереробних підприємств у системі формування їх конкурентного статусу, а також розроблення підходу до комплексної оцінки рівня ресурсної забезпеченості та ефективності використання виробничого потенціалу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкурентний статус підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних складових, серед яких важливе місце займає ресурсна позиція, що відображає рівень забезпеченості підприємства ресурсами та ефективність їх використання. Саме ресурсна складова визначає потенційні можливості підприємства щодо досягнення та утримання конкурентних переваг, особливо в умовах ресурсної обмеженості та зростання витрат у м'ясопереробній галузі [1].

Зміст критерію оцінювання конкурентного статусу м'ясопереробних підприємств, зумовлює структуру системи показників, яка має охоплювати три підсистеми: для характеристики конкурентної позиції, ресурсної позиції та іміджевої позиції підприємств. При цьому використовувані показники повинні бути відносними, що дає змогу визначити за відповідними критеріями місце конкретного підприємства (або їх сукупності) серед аналогічних суб'єктів галузі [7].

Ресурсну позицію м'ясопереробних підприємств пропонуємо оцінювати у три етапи. На

першому етапі необхідно визначити рівень забезпеченості підприємств ресурсами. На другому — ефективність використання виробничих ресурсів. На третьому — інтегральний показник ресурсної позиції, який відображатиме і забезпеченість (потужність), і використання виробничого потенціалу досліджуваних підприємств.

Для кількісного виміру рівня забезпеченості м'ясопереробних підприємств виробничими ресурсами доцільно у якості вихідних показників використовувати дві підсистеми, що дає змогу визначати рівень забезпеченості ресурсами з урахуванням обсягу їх споживання у процесі виробництва:

— показники застосовуваних (авансованих у виробничий процес) ресурсів;

— показники виробничо спожитих ресурсів (рис. 1).

До першої підсистеми показників належать наступні: первісна вартість основного виробничого капіталу; вартість оборотного капіталу; середньооблікова чисельність працівників підприємства, що представлена у вигляді авансованого фонду оплати праці. Узагальнюючим показником першої підсистеми є вартість авансованого капіталу підприємства, який визначається за формулою:

$$AK = OK + ОбК + АФ \quad (1),$$

де АК — вартість авансованого капіталу підприємства, тис. грн; ОК — первісна вартість основного виробничого капіталу, тис. грн; ОбК — вартість оборотного капіталу, тис. грн; АФ — обсяг авансованого фонду оплати праці, тис. грн.

Другу підсистему формують показники: сума амортизації; обсяг матеріальних витрат;

обсяг витрат на оплату праці. Узагальнюючим показником до даної підсистеми є обсяг виробничих витрат підприємства.

Розрахунок показників забезпеченості виробничими ресурсами передбачає визначення темпів росту (зниження) наведених у підсистемах показників проти минулого або базисного року та співставлення їх по окремих видах ресурсів. Якщо отриманий результат розрахунку рівний 1, це свідчить про незмінний рівень забезпечення підприємств виробничими ресурсами; якщо результат розрахунку більший від 1, то рівень забезпеченості ресурсами поліпшився; якщо ж результат менший від 1 — рівень забезпеченості погіршився.

Так, рівень забезпеченості м'ясопереробних підприємств основним виробничим капіталом обчислюється за формулою:

$$ЗОК = \frac{OK_1 \div OK_0}{A_1 \div A_0} = \frac{ТОК}{ТА} \quad (2),$$

де ЗОК — рівень забезпеченості підприємства основним виробничим капіталом; ОК₁, ОК₀ — первісна вартість основного виробничого капіталу відповідно у звітному і базисному році, тис. грн; А₁, А₀ — сума амортизації відповідно у звітному і базисному році, тис. грн; ТОК, ТА — темп росту (зниження) відповідно величини основного капіталу та суми амортизації.

Рівень забезпеченості оборотним капіталом може бути визначений за формулою:

$$ЗОБК = \frac{ОбК_1 \div ОбК_0}{MB_1 \div MB_0} = \frac{ТОБК}{ТМВ} \quad (3),$$

де ЗОБК — рівень забезпеченості підприємства оборотним капіталом; ОбК₁, ОбК₀ — вартість оборотного капіталу відповідно у звітному і базисному році, тис. грн; МВ₁, МВ₀ — сума матеріальних витрат відповідно у звітному і базисному році, тис. грн; ТОБК, ТМВ — темп росту (зниження) відповідно величини оборотного капіталу та суми матеріальних витрат.

Рівень забезпеченості людським капіталом розраховується за формулою:

$$ЗЛК = \frac{АФ_1 \div АФ_0}{ОП_1 \div ОП_0} = \frac{ТАФ}{ТОП} \quad (4),$$

де ЗЛК — рівень забезпеченості підприємства людським капіталом; АФ₁, АФ₀ — величина авансованого фонду оплати праці відповідно у звітному і базисному році, тис. грн; ОП₁, ОП₀ — обсяг витрат на оплату праці відповідно у звітному і базисному році, тис. грн; ТАФ, ТОП — темп

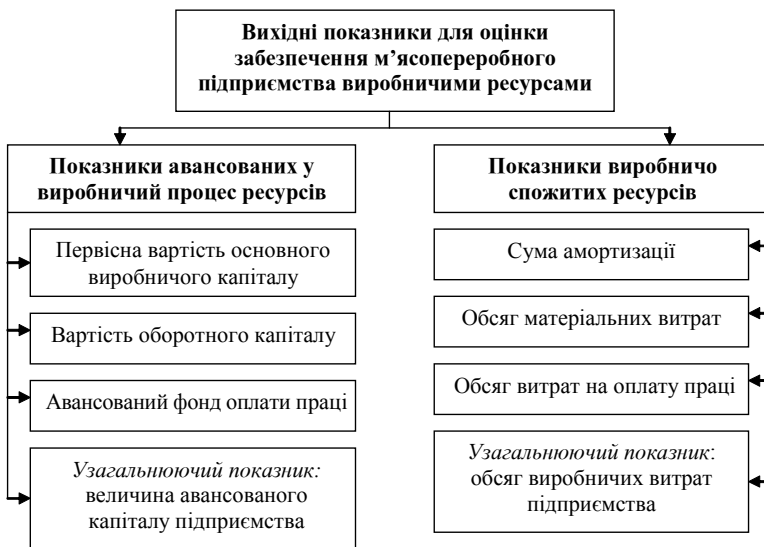


Рис. 1. Вихідні показники для оцінки забезпечення м'ясопереробного підприємства виробничими ресурсами

Джерело: розроблено автором на основі: [3—6; 8].

росту (зниження) відповідно величини авансованого фонду та витрат на оплату праці.

Узагальнюючий показник рівня забезпеченості виробничими ресурсами обчислюється за формулою:

$$ЗР = \frac{АК_1 \div АК_0}{ВВ_1 \div ВВ_0} = \frac{ТАК}{ТВВ} \quad (5),$$

де ЗР — рівень забезпеченості підприємства виробничими ресурсами; АК₁, АК₀ — величина авансованого капіталу підприємства відповідно у звітному і базисному році, тис. грн; ВВ₁, ВВ₀ — обсяг виробничих витрат підприємства відповідно у звітному і базисному році, тис. грн; ТАК, ТВВ — темп росту (зниження) відповідно величини авансованого капіталу та виробничих витрат.

Оцінювання економічної ефективності використання ресурсного потенціалу м'ясопереробних підприємств може бути здійснено шляхом використання показників продуктивності або прибутковості у якості вихідних для дослідження. Перші розраховуються як відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до відповідного виду застосовуваних (авансованих) чи виробничо спожитих ресурсів, другі — базуються на використанні прибутку у якості ефекту. Як наслідок, система вихідних показників для оцінки економічної ефективності включає дві підсистеми:

— показники продуктивності або прибутковості застосовуваних (авансованих у виробництві) ресурсів;

— показники продуктивності або прибутковості виробничо спожитих ресурсів (рис. 2).

До першої підсистеми належать такі показники: продуктивність або прибутковість основного виробничого капіталу; продуктивність або прибутковість оборотного капіталу; продуктивність або прибутковість людського капіталу, визначена на основі авансованого фонду оплати праці. Узагальнюючим показником даної підсистеми є продуктивність або прибутковість авансованого капіталу підприємства, який визначається за формулою:

$$ПАК = \frac{ЧД \text{ або } П}{ОК + ОБК + АФ} \quad (6),$$

де ПАК — продуктивність або прибутковість авансованого капіталу підприємства, грн; ЧД — чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн; П — прибуток від реалізації продукції, тис. грн.

Другу підсистему формують по-

казники: амортизаційна віддача або прибутковість амортизації; матеріаловіддача або прибутковість матеріальних витрат; зарплатовіддача або прибутковість витрат на оплату праці. Узагальнюючим показником підсистеми є окупність або прибутковість виробничих витрат підприємства, що обчислюється за формулою:

$$ОВ = \frac{ЧД}{ВВ} \quad (7),$$

або

$$ПВ = \frac{П}{ВВ} \quad (8),$$

де ОВ — окупність виробничих витрат підприємства, грн; ПВ — прибутковість виробничих витрат підприємства, грн.

Розрахунок показників економічної ефективності використання ресурсного потенціалу м'ясопереробних підприємств аналогічний, що й показників забезпеченості виробничими ресурсами. Так, ефективність використання основного виробничого капіталу обчислюється за формулою:

$$ЕОК = \frac{ПОК_1 \div ПОК_0}{АВ_1 \div АВ_0} = \frac{ТПОК}{ТАВ} \quad (9),$$

де ЕОК — коефіцієнт економічної ефективності використання основного виробничого капіталу; ПОК₁, ПОК₀ — продуктивність основного виробничого капіталу відповідно у



Рис. 2. Вихідні показники для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу м'ясопереробного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі: [2; 6; 8].

звітному і базисному році, грн; AB_1 , AB_0 — амортизація відповідно у звітному і базисному році, грн; ТПОК, ТАВ — темп росту (зниження) відповідно продуктивності основного капіталу та амортизації.

Ефективність використання оборотного капіталу може бути визначена за формулою:

$$EOBK = \frac{ПОБК_1 \div ПОБК_0}{M_1 \div M_0} = \frac{ТПОБК}{TM} \quad (10),$$

де $EOBK$ — коефіцієнт економічної ефективності використання оборотного капіталу; $ПОБК_1$, $ПОБК_0$ — продуктивність оборотного капіталу відповідно у звітному і базисному році, грн; M_1 , M_0 — матеріаловіддача відповідно у звітному і базисному році, грн; ТПОБК, TM — темп росту (зниження) відповідно продуктивності оборотного капіталу та матеріаловіддачі.

Ефективність використання людського капіталу розраховується за формулою:

$$ELK = \frac{ПАФ_1 \div ПАФ_0}{ЗВ_1 \div ЗВ_0} = \frac{ТПАФ}{ТЗВ} \quad (11),$$

де ELK — коефіцієнт економічної ефективності використання людського капіталу; $ПАФ_1$, $ПАФ_0$ — продуктивність авансованого фонду оплати праці відповідно у звітному і базисному році, грн; $ЗВ_1$, $ЗВ_0$ — зарплатовіддача відповідно у звітному і базисному році, грн; ТПАФ, $ТЗВ$ — темп росту (зниження) відповідно продуктивності авансованого фонду оплати праці та зарплатовіддачі.

Узагальнюючий показник економічної ефективності використання ресурсного потенціалу м'ясопереробних підприємств обчислюється за формулою:

$$EP = \frac{ПАК_1 \div ПАК_0}{ОВ_1 \div ОВ_0} = \frac{ТПАК}{ТОВ} \quad (12),$$

де EP — коефіцієнт економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; $ПАК_1$, $ПАК_0$ — продуктивність авансованого капіталу підприємства відповідно у звітному і базисному році, грн; $ОВ_1$, $ОВ_0$ — окупність виробничих витрат підприємства відповідно у звітному і базисному році, грн; ТПАК, $ТОВ$ — темп росту (зниження) відповідно продуктивності авансованого капіталу та окупності виробничих витрат.

Застосування даної системи показників дає змогу визначати рівень економічної ефективності з урахуванням типу використання виробничих ресурсів: інтенсивного чи екстенсивного. Зокрема, якщо значення коефіцієнта економічної ефективності більше 1, це свідчить про зростання останньої внаслідок переважно інтенсивного типу використання виробничих

ресурсів; якщо значення коефіцієнта ефективності менше 1 — відбувається її зниження внаслідок застосування переважно екстенсивного типу використання ресурсів.

Для розрахунку інтегрального показника ресурсної позиції м'ясопереробних підприємств необхідно узагальнюючі показники щодо забезпечення виробничими ресурсами та економічної ефективності їх використання, взяті по окремому підприємству чи сукупності підприємств, поділити на аналогічні показники, визначені в середньому по галузі. Отримані індекси слід перемножити, а результат піднести під корінь квадратний за формулою:

$$RP = \sqrt{I_{ЗР} \cdot I_{ЕР}} \quad (13),$$

де RP — ресурсна позиція м'ясопереробного підприємства (сукупності підприємств); $I_{ЗР}$ — індекс забезпечення підприємства виробничими ресурсами; $I_{ЕР}$ — індекс економічної ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Якщо отримане значення інтегрального показника ресурсної позиції підприємства (сукупності підприємств) становить 1, це свідчить про середній рівень останньої; якщо більше 1 — про високий рівень; якщо менше 1 — про низький рівень.

До переваг даного методичного підходу до оцінювання ресурсної позиції м'ясопереробних підприємств можна віднести наступні:

— системний підхід до проведення дослідження;

— врахування обсягу споживання та типу використання ресурсів у процесі виробництва;

— простота розрахунку показників та доступність вихідних даних (з форми № 1 "Баланс" та форми № 2 "Звіт про фінансові результати");

— можливість визначення резервів поліпшення ресурсної позиції досліджуваних підприємств внаслідок виявлення впливу рівня використання окремого виду виробничих ресурсів на загальну величину економічної ефективності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано методичні засади оцінювання ресурсної позиції м'ясопереробних підприємств у системі формування їх конкурентного статусу. Доведено, що ресурсна позиція є важливою складовою конкурентного статусу підприємства, оскільки визначає рівень його забезпе-

ності ресурсами та ефективність їх використання. Запропоновано поетапний підхід до оцінювання ресурсної позиції, який включає визначення рівня ресурсної забезпеченості, оцінювання ефективності використання виробничих ресурсів та розрахунок інтегрального показника, що узагальнює отримані результати. Розроблена система показників дозволяє здійснити комплексну оцінку ресурсного потенціалу підприємства та рівня його використання, що підвищує обґрунтованість прийняття управлінських рішень і сприяє зміцненню конкурентного статусу м'ясопереробних підприємств.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у вдосконаленні інструментарію оцінювання ресурсної позиції з урахуванням галузевих особливостей функціонування підприємств, розширенні системи показників шляхом включення інноваційної та екологічної складових, а також апробації запропонованого підходу на практиці з метою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств в умовах трансформації економічного середовища.

Література:

1. Андрийчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ. 2013. 779 с.
2. Андрийчук В.Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва. Економіка АПК. 2005. № 5. С. 52—63.
3. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2004. С. 224.
4. Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О., Лесик Л. І. Особливості оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств з використанням показника їх ринкової вартості. АГОС. Мистецтво наукової думки. 2020. № 10. С. 18—21.
5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.
6. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.78
7. Косович О. В. Оцінка конкурентної позиції м'ясопереробного підприємства при формуванні його конкурентного статусу. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, Випуск 22, 2014, С. 357—361.

8. Маренич Т. Г., Смігунова О. В., Халін С. В., Кальченко М. М. Оцінювання економічного потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Регіональна економіка. 2025. № 1 (115). С. 119—131.

9. Онопрієнко Д. О. Теоретичні підходи до розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип 5 (72). С. 30—38.

References:

1. Andriychuk, V.H. (2013), *Ekonomika pidpryyemstv ahropromyslovoho kompleksu* [Economics of enterprises of the agro-industrial complex], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Andriychuk, V.H. (2007), "Theoretical and methodological substantiation of production efficiency", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 52—63.
3. Gavva, V. and Bozhko, E. (2004), *Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinyuvannya* [Enterprise potential: formation and assessment], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
4. Yemelyanov, O., Petrushka, T. and Lesyk, L. (2020), "Peculiarities of assessing the potential of economic development of enterprises using the indicator of their market value", *АГОС. The Art of Scientific Thought*, vol. 10, pp. 18—21.
5. Krasnokutska, N.S. (2005). *Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka* [Enterprise potential: formation and assessment], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
6. Kobets, S. and Vashchenko, O. (2021), "Methodical approach to assessment of economic potential of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8968> (Accessed 02 Apr 2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.78
7. Kosovych, O. (2014), "Assessment of the competitive position of a meat processing enterprise in the formation of its competitive status", *Collection of scientific works of the Podolsk State Agrarian and Technical University. Kamianets-Podilskyi: PDATU*, vol. 22, pp. 357—361.
8. Marenich, T. Smihunova, O. Khalin, S. and Kalchenko, M. (2025), "Assessment of the economic potential of agricultural enterprises in the conditions of martial law", *Regional economy*, vol. 1 (115), pp. 119—131.
9. Onoprienko, D. (2023), "Theoretical approaches to the development of enterprise potential in circular economy", *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, vol. 5 (72), pp. 30—381.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



УДК 339.138:502.131.1

Т. А. Смирнова,
старший викладач кафедри маркетингу та логістики,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3457-3144>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.297

ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ: СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

T. Smyrnova,
Senior Lecturer Department of Marketing and Logistics
Oles Honchar Dnipro National University

ENVIRONMENTAL ASPECTS OF COMMODITY POLICY: SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE

У статті досліджено сутність екологічної товарної політики підприємства та її роль у формуванні конкурентних переваг в умовах сталого розвитку. Розглянуто теоретичні основи екологізації товарної політики, концепції сталого розвитку, сталого маркетингу та ESG-підходу у формуванні товарної стратегії. Проаналізовано використання "зелених" товарів, екологічної упаковки та принципів циркулярної економіки як інструментів підвищення конкурентоспроможності. Визначено основні види екологічних товарів (біотовари, енергоефективна та перероблена продукція, товари з мінімальним впливом на довкілля) та обґрунтовано значення екологічної упаковки, зокрема біорозкладної, переробленої та багаторазової. Доведено, що екологічні характеристики продукції сприяють підвищенню лояльності споживачів, формуванню позитивного іміджу бренду, можливості встановлення преміальної ціни та виходу на міжнародні ринки. Проаналізовано фактори, що впливають на сприйняття екологічної продукції, зокрема рівень доходу, освіта, соціальні цінності та екологічна свідомість, а також проблему greenwashing і роль сертифікації та екомаркування у підвищенні довіри споживачів. Узагальнено досвід міжнародних компаній та визначено перспективи розвитку екологічної товарної політики в Україні, ЄС і світі. Встановлено, що екологічна товарна політика є важливим чинником забезпечення довгострокових конкурентних переваг, однак її впровадження стримується високою собівартістю продукції, недостатньою екологічною свідомістю споживачів, недосконалістю нормативної бази та недовірою до екологічних заяв. Обґрунтовано необхідність подальших досліджень у напрямі розвитку інновацій, циркулярної економіки та ESG-підходу як основи підвищення конкурентоспроможності підприємств.

The article examines the essence of the policy for the production of environmentally friendly products and the role of the formation of steel competitive advantages in the minds of global environmental movements and the transition to a green economy. The theoretical basis of greening product policy is analyzed, including the concepts of steel development, marketing and the ESG approach as key elements in the formation of current product strategies. Particular attention is paid to the integration of environmental criteria in the process of design, manufacturing, packaging and distribution of all products.

The study explores the use of green products, environmentally friendly packaging and the principles of circular economy as effective tools for increasing the competitiveness of enterprises and ensuring long-term development values. The main types of environmental products, organic bioproducts, energy-efficient products, processed products and products with minimal input are identified throughout the entire life cycle. The importance of eco-friendly packaging is confirmed, especially with non-folding, recycled and carbon-rich materials, which reduce environmental pressure and improve brand positioning.

It has been proven that the environmental characteristics of the product contribute to increased loyalty among residents, an enhanced corporate image, premium pricing strategies and improved access to international markets with high environmental standards. Factors that influence the consumption of environmental products by residents are analyzed, including income, lighting, environmental awareness and social values. Particular attention is paid to the problem of greenwashing, as well as the role of certification systems and eco-labeling in increased growth and sustainable investments.

There is evidence of leading international companies demonstrating the successful implementation of environmentally friendly product policies through innovation, digital transformation and similar management of lancars. The prospects for the development of the policy of environmental products in Ukraine, the EU and the world are highlighted, which reinforces the importance of regulatory support, technological progress and the receipt of value-added parties.

It has been established that the policy of environmentally friendly products is an important driver of long-term competitiveness; However, this industry is marred by high production costs, insufficient environmental awareness among

workers, incomplete regulatory frameworks and skepticism regarding environmental claims. The need for further research has been confirmed, especially in the areas of innovation development, circular economy promotion and ESG integration as strategic priorities for enhancing competitiveness enterprises in the light market.

Ключові слова: товарна політика, сталий розвиток, зелені товари, екологічна упаковка, green marketing, конкурентні переваги, ESG, циркулярна економіка, поведінка споживачів, екологічний маркетинг.

Key words: product policy, sustainable development, green products, ecological packaging, green marketing, competitive advantages, ESG, circular economy, consumer behavior, ecological marketing.

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

У сучасних умовах глобалізації, посилення екологічних проблем та зростання вимог суспільства до відповідального ведення бізнесу особливого значення набуває впровадження принципів сталого розвитку у діяльність підприємств [2; 6; 18]. Одним із ключових напрямів реалізації концепції сталого розвитку є екологізація маркетингової діяльності, зокрема товарної політики, яка визначає характеристики продукції, її якість, упаковку, асортимент та відповідність потребам споживачів [1; 8; 9]. У зв'язку з цим формування екологічно орієнтованої товарної політики стає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства на сучасних ринках [2; 13; 18].

Споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічні характеристики товарів, їх безпечність для здоров'я та мінімальний вплив на навколишнє середовище [2; 14; 18]. Зростає попит на так звані "зелені" товари, які виготовляються з використанням екологічно чистих матеріалів, підлягають переробці або мають знижений рівень шкідливого впливу на довкілля протягом життєвого циклу [2; 13; 18]. Важливим елементом екологічної товарної політики також виступає упаковка, яка повинна відповідати принципам ресурсозбереження, можливості повторного використання та переробки [6; 14; 17]. Екологічна упаковка не лише зменшує негативний вплив на довкілля, але й формує позитивне сприйняття бренду споживачами, що сприяє зміцненню його ринкових позицій [2; 7; 17].

У сучасній конкурентній боротьбі підприємства дедалі частіше використовують екологічні характеристики продукції як інструмент диференціації та формування довгострокових конкурентних переваг [2; 4, с. 113—125; 18]. Реалізація принципів "зеленого" маркетингу дозволяє підвищити рівень довіри споживачів, зміцнити репута-

цію компанії, розширити ринки збуту та забезпечити відповідність міжнародним стандартам у сфері охорони довкілля. Водночас впровадження екологічної товарної політики пов'язане з певними труднощами, серед яких — підвищення витрат на виробництво, недостатній рівень екологічної свідомості споживачів, а також проблема недобросовісного використання екологічних заяв у маркетингових комунікаціях (greenwashing).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників активно розглядається проблематика екологізації товарної політики підприємства в контексті сталого розвитку, екологічного маркетингу та формування конкурентних переваг [2; 5; 18]. Філіп Котлер і Кевін Келлер визначають товар як ключовий елемент маркетингового комплексу та наголошують на необхідності врахування соціальних і екологічних факторів, орієнтуючи товарну політику на довгострокову стійкість бізнесу [1; 9].

У працях Френка Белза, Клаудії Піатті, Майкла Чартера розкривається концепція sustainable marketing, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей [2; 18; 20]. Автори підкреслюють, що конкурентні переваги неможливі без урахування екологічних вимог, розвитку циркулярної економіки та впровадження безпечної продукції [2; 6; 18].

Питання "зеленого" маркетингу досліджували Сьюзан Оттман, Рахул Гарг та ін., які доводять, що екологічна орієнтація підвищує довіру споживачів і конкурентоспроможність [14; 18]. Водночас проблема greenwashing (greenwashing), досліджена Александром Персакісом та Лі Даоу, підкреслює необхідність сертифікації та екомаркування продукції [7; 19].

В українській науці ці питання досліджували Людмила Балабанова, Сергій Ілляшенко, Анатолій Павленко, Тетяна Примак та інші, які роз-

глядають товарну політику як основу конкурентних переваг і підкреслюють роль екологічних факторів, інновацій та соціальної відповідальності бізнесу.

Сучасні дослідження акцентують увагу на екологічній упаковці, циркулярній економіці та впливі екологічної свідомості споживачів [6; 7; 17]. Інтеграція принципів сталого розвитку у товарну політику є необхідною умовою адаптації до європейського ринку та підвищення конкурентоспроможності [6; 10; 18]. Водночас недостатньо дослідженим залишається комплексний підхід, що поєднує "зелені" товари, екологічну упаковку, поведінку споживачів і формування конкурентних переваг, що визначає актуальність подальших досліджень [2; 4, с. 113—125; 10].

Таким чином, питання екологізації маркетингу та товарної політики досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, однак у сучасних умовах зростає необхідність комплексного аналізу впливу "зелених" товарів, екологічної упаковки та сприйняття споживачами екологічних характеристик продукції на формування конкурентних переваг підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження екологічних аспектів товарної політики підприємства та визначення ролі сталого розвитку у формуванні конкурентних переваг через використання "зелених" товарів, екологічної упаковки та врахування сприйняття споживачами екологічних характеристик продукції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність товарної політики в умовах сталого розвитку;
- дослідити особливості "зелених" товарів як елементу конкурентної стратегії;
- проаналізувати роль екологічної упаковки у формуванні споживчої цінності;
- визначити фактори, що впливають на сприйняття споживачами екологічної продукції;
- обґрунтувати вплив екологічної товарної політики на конкурентні переваги підприємства.

Об'єктом дослідження є товарна політика підприємства в умовах сталого розвитку. Предметом дослідження є екологічні аспекти товарної політики та їх вплив на формування конкурентних переваг підприємства.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння, системного підходу, а також методи економічного та маркетингового аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Товарна політика є ключовою складовою маркетингової діяльності підприємства, що визначає формування асортименту, якості, дизайну, упаковки, бренду та конкурентних характеристик продукції [1; 8; 9]. Товар виступає центральним елементом маркетингу, забезпечуючи задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Ефективна товарна політика сприяє адаптації до ринкових змін, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню довгострокових відносин зі споживачами [1; 4, с. 113—125; 8]. Вона охоплює управлінські рішення щодо створення, модифікації та просування товарів і орієнтується не лише на економічні, а й на соціальні та екологічні аспекти.

Основними елементами товарної політики є управління асортиментом і якістю, розроблення нових товарів, життєвий цикл, брендинг, упаковка та сервіс. Упаковка виконує захисну, інформаційну й комунікаційну функції та формує імідж бренду, а використання екологічних рішень підвищує довіру споживачів і зменшує вплив на довкілля.

У сучасній економіці товар є ключовим інструментом конкуренції, а його екологічні характеристики стають важливим фактором вибору споживачів [2; 4, с. 113—125; 10]. Тому екологізація товарної політики перетворюється на стратегічний напрям розвитку бізнесу. Концепція сталого розвитку та sustainable marketing передбачають поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей, орієнтацію на ресурсозбереження, відповідальне виробництво та екологічну безпеку [2; 18; 20]. Важливу роль відіграє також ESG-підхід, який передбачає використання екологічної сировини, енергоефективних технологій і прозорість діяльності, що підвищує довіру та інвестиційну привабливість підприємства [6; 19].

Екологічний маркетинг спрямований на створення товарів із мінімальним впливом на довкілля, що підвищує лояльність споживачів і сприяє виходу на міжнародні ринки. Важливими підходами є циркулярна економіка, що передбачає повторне використання ресурсів, eco-design — розроблення продукції з урахуванням екологічних вимог, а також life cycle approach, який дозволяє оцінювати вплив товару на довкілля на всіх етапах його існування та підвищувати ефективність товарної політики.

Отже, екологічний маркетинг є важливою складовою сучасної конкурентної стратегії підприємства, а впровадження принципів сталого розвитку у товарну політику сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню довіри споживачів і забезпеченню стійкого розвитку в умовах зростання екологічних вимог.

У сучасних умовах загострення екологічних проблем і зростання екологічної свідомості суспільства дедалі більшого значення набувають "зелені" товари — продукція, створена за принципами сталий розвиток з мінімальним впливом на довкілля протягом усього життєвого циклу. Вони відповідають екологічним стандартам, є безпечними для здоров'я та передбачають раціональне використання ресурсів [6; 14; 17].

"Зелені" товари формують конкурентні переваги, оскільки задовольняють попит на екологічну продукцію, підвищують довіру до бренду, зміцнюють імідж підприємства та сприяють виходу на нові ринки [4, с. 113—125; 14; 18]. До них належать біотовари, енергоефективна продукція, перероблювані товари та вироби з мінімальним впливом на довкілля (зменшена упаковка, тривалий строк служби, багаторазове використання). Їх впровадження є важливим чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Упаковка виконує не лише захисну й інформаційну, а й маркетингову функцію, впливаючи на сприйняття товару та імідж бренду. Особливого значення набуває екологічна упаковка — безпеч-

на, перероблювана або біорозкладна, що відповідає принципам циркулярної економіки. Основні її види: біорозкладна, перероблювана, мінімалістична, а також рішення refill і reuse. Це сприяє скороченню відходів і економії ресурсів.

Екологічні характеристики товару стають важливим фактором конкурентоспроможності, оскільки зростає попит на безпечну продукцію [4, с. 113—125; 10]. Використання "зелених" рішень дозволяє підприємствам диференціюватися, підвищувати лояльність споживачів, формувати позитивний імідж, встановлювати преміальні ціни та виходити на міжнародні ринки. Отже, "зелені" товари й екологічна упаковка є ефективними інструментами зміцнення ринкових позицій підприємства.

У сучасних умовах поширення концепції сталий розвиток поведінка споживачів змінюється у бік більшої екологічної відповідальності: поряд із ціною та якістю важливими стають безпечність товару й його вплив на довкілля. На вибір впливають дохід, освіта, вік і соціальні цінності: заможніші та більш освічені споживачі частіше обирають екологічні товари, молодь є відкритішою до таких тенденцій, тоді як для частини покупців ключовим фактором залишається ціна. Загалом екологічна поведінка формується під впливом економічних, соціальних і психологічних чинників.

Зростання попиту на еко-товари активізувало "зелений" маркетинг, але водночас поширило проблему greenwashing, що знижує довіру до брендів. У відповідь важливого значення набувають сертифікація та екомаркування, які підтверджують відповідність продукції стандартам, полегшують вибір і зміцнюють репутацію підприємств.

Упаковка відіграє ключову роль у формуванні споживчих переваг: екологічні рішення підвищують привабливість товару та підтримуються споживачами. Значна частина покупців готова платити більше за безпечну або перероблювану упаковку, хоча для деяких визначальною залишається ціна, що вимагає балансу між екологічністю та доступністю.

Дизайн і маркування також впливають на вибір: натуральні кольори, мінімалізм, інформація

Таблиця 1. Порівняльна характеристика сучасних підходів до екологізації товарної політики підприємства

Підхід	Сутність підходу	Основні принципи	Інструменти реалізації	Вплив на конкурентоспроможність
Зелений	Орієнтація маркетингової діяльності на створення та просування екологічно безпечних товарів	Мінімальний вплив на довкілля, безпечність продукції, відповідальне виробництво	«Зелені» товари, екологічна упаковка, екомаркування, екологічна реклама	Підвищення іміджу бренду, зростання лояльності споживачів, вихід на міжнародні ринки
Циркулярна економіка	Модель господарювання, що передбачає замкнений цикл використання ресурсів	Повторне використання, переробка, скорочення відходів, відновлювані ресурси	Повторне використання, переробка, поповнення, зменшення упаковки, вторинна сировина	Зниження витрат, підвищення ефективності ресурсів, довгострокові конкурентні переваги
Еко-дизайн	Проектування товару з урахуванням екологічних вимог на всіх етапах створення	Безпечні матеріали, енергоефективність, можливість переробки, мінімізація шкоди	Легкі матеріали, біорозкладна упаковка, енергоощадні технології	Зменшення екологічних ризиків, підвищення якості продукції, покращення іміджу
Підхід життєвого циклу	Оцінювання впливу товару на довкілля протягом усього життєвого циклу	Аналіз виробництва, транспортування, використання, утилізації	LCA-аналіз, екологічна сертифікація, контроль ресурсів	Оптимізація витрат, підвищення ефективності, відповідність стандартам
Сталый маркетинг	Маркетинг, що поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі	Сталый розвиток, соціальна відповідальність, екологічна безпека	ESG-підхід, екологічна продукція, відповідальна упаковка	Довгострокова конкурентоспроможність, довіра споживачів, інвестиційна привабливість

Джерело: авторська розробка.

про склад, сертифікати й утилізацію формують довіру до бренду. Отже, врахування екологічних чинників у товарній політиці підвищує конкурентоспроможність продукції.

У сучасних умовах посилення конкуренції підприємства змушені шукати нові джерела конкурентних переваг, одним із яких є екологічна товарна політика. Вона передбачає виробництво та просування "зелених" товарів, використання безпечної упаковки та дотримання принципів сталого розвитку. Такий підхід дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й отримати вагомі стратегічні переваги.

Однією з головних переваг є зростання попиту на екологічні товари. Споживачі дедалі частіше обирають органічні продукти, енергоефективну техніку, багаторазові вироби та товари з перероблюваною упаковкою. Підприємства, які першими впроваджують екологічні інновації, можуть зайняти вигідніші ринкові позиції та сформувані стійкі конкурентні переваги.

Важливою перевагою є підвищення іміджу підприємства. Компанії, що дотримуються принципів екологічної відповідальності, сприймаються як сучасні, надійні та соціально орієнтовані. Це сприяє зміцненню довіри споживачів, підвищенню лояльності клієнтів, залученню партнерів та інвесторів, які дедалі частіше враховують ESG-показники.

Ще однією перевагою є можливість зниження витрат у довгостроковій перспективі завдяки використанню енергоефективних технологій, повторному використанню матеріалів, зменшенню обсягів упаковки та оптимізації виробничих процесів. Хоча впровадження екологічних технологій потребує початкових інвестицій, у майбутньому воно забезпечує економію ресурсів і підвищення ефективності діяльності.

Важливим чинником є також відповідність міжнародним стандартам [6; 19]. У багатьох країнах діють суворі вимоги до екологічності продукції, упаковки та рівня викидів. Підприємства, які дотримуються цих стандартів, мають кращі можливості для виходу на зовнішні ринки та участі в міжнародних проєктах. Отже, впровадження "зелених" товарів є важливим стратегічним напрямом розвитку підприємства та основою формування його довгострокових конкурентних переваг [2; 18].

Світова практика свідчить, що провідні міжнародні компанії активно впроваджують екологічну товарну політику як складову конкурентної стратегії. Використання принципів сталого розвитку, зменшення впливу на довкілля та створення екологічно безпечної продукції дозволяє зміцнювати позиції на глобальному ринку.

Компанія IKEA є одним із лідерів у сфері екологічних інновацій: вона використовує перероблювані та відновлювані матеріали, відмовляється від одноразового пластику, впроваджує енергоефективні технології та оптимізує упаковку для зменшення витрат ресурсів і транспортування. Unilever реалізує глобальну програму сталого розвитку, спрямовану на скорочення викидів, використання безпечних інгредієнтів і перероблюваної упаковки, що підвищує довіру споживачів і конкурентоспроможність компанії. Nestle приділяє значну увагу зменшенню використання пластику, підвищенню енергоефективності та відповідальному використанню водних ресурсів. Coca-Cola реалізує програми переробки упаковки та повторного використання матеріалів, прагнучи досягти балансу між виробництвом і переробкою [4, с. 113—125; 6; 18]. Danone впроваджує принципи сталого розвитку у виробництві харчових продуктів, використовуючи натуральні інгредієнти, скорочуючи викиди та переходячи на екологічну упаковку. Досвід цих компаній підтверджує, що екологічна товарна політика є ефективним інструментом формування конкурентних переваг і довгострокового розвитку.

У сучасній економіці екологізація товарної політики стає одним із ключових напрямів розвитку. У країнах Європейського Союзу впроваджуються програми скорочення використання пластику, підвищення рівня переробки відходів та розвитку циркулярної економіки. Суворі вимоги до упаковки, використання ресурсів і екологічної безпеки стимулюють підприємства переходити на більш екологічні технології.

Зростає значення ESG-стандартів, які враховують екологічні, соціальні та управлінські критерії діяльності [19]. Дотримання цих стандартів підвищує інвестиційну привабливість підприємств і розширює можливості виходу на міжнародні ринки.

В Україні процес екологізації товарної політики лише розвивається, проте спостерігається поступове зростання попиту на органічні продукти, енергоефективні товари та продукцію з перероблюваною упаковкою. Гармонізація законодавства з нормами ЄС в контексті євроінтеграційних процесів сприяє впровадженню екологічних стандартів у діяльність підприємств.

У перспективі можна очікувати подальше поширення "зелених" технологій, розвиток екологічного маркетингу та посилення вимог до якості продукції, що забезпечить підприємствам, які своєчасно адаптуються до цих змін, значні конкурентні переваги.

Незважаючи на значні переваги екологічної товарної політики, її впровадження супроводжується низкою труднощів, що стримують поширення "зелених" товарів на ринку [14; 19].

Однією з основних проблем є висока собівартість екологічної продукції, оскільки використання натуральної сировини, безпечних матеріалів і сучасних технологій потребує значних витрат, що підвищує ціну товару та зменшує попит серед споживачів із нижчим рівнем доходу [10; 14; 18].

Суттєвим бар'єром також є недостатній рівень екологічної свідомості споживачів, адже багато покупців не готові платити більше за екологічні товари, надаючи перевагу дешевшій продукції.

Проблемою залишається відсутність єдиних стандартів і чітких критеріїв екологічності, що ускладнює виробництво та сертифікацію, а також створює можливості для недобросовісного використання екологічних заяв [6; 19]. Недосконале законодавство і слабкий контроль за дотриманням екологічних норм знижують мотивацію підприємств впроваджувати екологічні технології [6; 16].

Окремим негативним чинником є недовіра споживачів, спричинена поширенням greenwashing, коли екологічні характеристики товару перебільшуються або не підтверджуються. Це зменшує попит і підкреслює необхідність прозорої сертифікації, чітких стандартів та відповідальності виробників [6; 19].

Отже, подолання зазначених бар'єрів є необхідною умовою ефективного розвитку екологічної товарної політики та формування стійких конкурентних переваг підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження розглянуто теоретичні та практичні аспекти екологізації товарної політики підприємства та визначено її значення у формуванні конкурентних переваг у сучасних ринкових умовах. Узагальнення наукових підходів до товарної політики, сталого розвитку та екологічного маркетингу показало, що впровадження екологічно орієнтованих рішень у виробництві, упаковці та просуванні продукції є важливою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Доведено, що екологічна товарна політика є складовою сучасної маркетингової стратегії та передбачає створення і просування "зелених" товарів, використання безпечних матеріалів, екологічної упаковки та дотримання принципів сталого розвитку. Це сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, формуванню позитивного іміджу, підвищенню довіри споживачів та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Встановлено, що впровадження екологічної товарної політики забезпечує формування конкурентних переваг, зокрема через зростання попиту на екологічну продукцію, підвищення лояльності споживачів, можливість встановлення пре-

міальної ціни та розширення ринків збуту. Дотримання міжнародних екологічних стандартів і використання ресурсозберігаючих технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності та виходу на зовнішні ринки. Важливу роль у цьому процесі відіграє екологічна упаковка, яка зменшує вплив на довкілля та виступає інструментом диференціації продукції.

Визначено, що розвиток екологічної товарної політики залежить від поведінки споживачів, рівня їх доходу, освіти та екологічної свідомості. Поширення практики greenwashing знижує довіру до "зеленого" маркетингу, що зумовлює необхідність впровадження чітких стандартів, сертифікації та екомаркування.

Світовий досвід підтверджує ефективність екологічної товарної політики як складової конкурентної стратегії, тоді як в Україні її розвиток потребує вдосконалення законодавства, підвищення екологічної культури споживачів і державної підтримки.

Отже, екологічна товарна політика є важливим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, а подальші дослідження мають бути спрямовані на розвиток інновацій, циркулярної економіки та ESG-підходу як основи довгострокових конкурентних переваг.

Література:

1. Армстронг Г., Котлер П. Принципи маркетингу. 18-е видання. Харлоу: Pearson, 2021. 640 с.
2. Белз Ф., Пітті К. Маркетинг сталого розвитку: глобальна перспектива. Чічестер: Wiley, 2022. 420 с.
3. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. 393 с.
4. Вайт К., Хабіб Р., Хардісті Д. Минуле, сьогодні та майбутнє сталого маркетингу // Journal of Business Research. 2025. Том 172. С. 113—125.
5. Giraoui I., Палаццо М., Феррі М. Посібник з досліджень з досягнення цілей сталого розвитку за допомогою сталого маркетингу. Герші: IGI Global, 2023. 420 с.
6. Європейська комісія. План дій з циркулярної економіки. Брюссель, 2023. 98 с.
7. Зелений цифровий маркетинг: стимулювання зростання бізнесу через екологічну відповідальність. ResearchGate, 2024. 15 с.
8. Келлер К. Стратегічне управління брендом. Харлоу: Pearson, 2020. 608 с.
9. Котлер П., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. 16-те видання. Харлоу: Pearson, 2022. 736 с.
10. Лін Х., Чен Й. Аналіз інноваційного зеленого маркетингу, що відповідає сталому розвитку // Сталий розвиток. 2025. Том 17, № 5. С. 2179.

11. Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку: збірник тез. Суми: СНАУ, 2025. 298 с.

12. Маркетингові стратегії, підприємство і торгівля: сучасний стан та напрями розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНУБА, 2025. 768 с.

13. Ньягадза Б., Мупоші А. Стратегії сталого зеленого маркетингу для циркулярної економіки. Чам: Springer, 2024. 275 с.

14. Оттман Дж. Нові правила зеленого маркетингу. Нью-Йорк: Routledge, 2020. 288 с.

15. Підприємство, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації: матеріали міжнар. конф. Київ: Державний торговельно-економічний університет, 2023. 336 с.

16. Сталий розвиток економіки підприємств та суспільства: збірник наукових праць. Чернівці, 2025. 412 с.

17. Цифрова економіка та сталий розвиток: матеріали міжнародної конференції. Київ, 2024. 520 с.

18. Чартер М., Пітті К. Сталий маркетинг. Лондон: Routledge, 2020. 356 с.

19. Meheut L. Sustainable Marketing in a Time of ESG washing https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/883811/Meheut_Lea.pdf?sequence=2

20. Quoquab F., Mohammad J., Sukari N. Сталий маркетинг. Чам: Springer, 2021. 412 с.

References:

1. Armstrong, G. and Kotler, P. (2021), *Principles of marketing*, 18th ed, Pearson, Harlow, UK.

2. Belz, F. and Peattie, K. (2022), *Marketing strategies for sustainable development: a global perspective*, Wiley, Chichester, UK.

3. *Biznes-modeli dlia staloho rozvytku: vyklyky ta tsyfrova transformatsiia* (2024), *Biznes-modeli dlia staloho rozvytku* [Business models for sustainable development: challenges and digital transformation], V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.

4. White, K. Habib, R. and Hardisty, D. (2025), "The past, present and future of sustainable marketing", *Journal of Business Research*, vol. 172, pp. 113–125.

5. Gigauro, I. Palazzo, M. and Ferri, M. (2023), *Posibnyk z doslidzhen z dosiahnennia tslei staloho rozvytku za dopomohoiu staloho marketynhu* [Handbook of research on achieving sustainable development goals with sustainable marketing], IGI Global, Hershey, USA.

6. European Commission (2023), *Plan dii z tsyrkuliarnoi ekonomiky* [Circular economy action plan], Brussels, Belgium.

7. *Zelenyi tsyfrovyy marketynh: stymuliuvannia zrostantia biznesu cherez ekolohichnu vidpovidalnist* (2024), *Zelenyi tsyfrovyy marketynh* [Green digital marketing: stimulating business growth through environmental responsibility], ResearchGate.

8. Keller, K. (2020), *Stratehichne upravlinnia brendom* [Strategic brand management], Pearson, Harlow, UK.

9. Kotler, P. and Keller, K. (2022), *Marketynhovi menedzhment* [Marketing management], 16th ed, Pearson, Harlow, UK.

10. Lin, X. and Chen, Y. (2025), "Analysis of innovative green marketing corresponding to sustainable development", *Stalyi rozvytok*, vol. 17, no. 5, pp. 2179.

11. Sumy National Agrarian University (2025), *Marketynh ta konkurentospromozhnist sotsialno-ekonomichnykh system* [Marketing and competitiveness of socio-economic systems under sustainable development], Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine.

12. KNUBA (2025), *Marketynhovi stratehii, pidpriemnytstvo i torhivlia* [Marketing strategies, entrepreneurship and trade: current state and development directions], KNUBA, Kyiv, Ukraine.

13. Nyagadza, B. and Muposhi, A. (2024), *Stratehii staloho zelenoho marketynhu dlia tsyrkuliarnoi ekonomiky* [Sustainable green marketing strategies for a circular economy], Springer, Cham, Switzerland.

14. Ottman, J. (2020), *Novi pravyla zelenoho marketynhu* [The new rules of green marketing], Routledge, New York, USA.

15. *Pidpriemnytstvo, torhivlia, marketynh: stratehii, tekhnolohii ta innovatsii* (2023), *Pidpriemnytstvo, torhivlia, marketynh* [Entrepreneurship, trade, marketing: strategies, technologies and innovations], State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.

16. IFNTUOG (2025), *Stalyi rozvytokekonomiky pidpriemstv ta suspilstva* [Sustainable development of enterprises and society], Chernihiv, Ukraine.

17. THU (2024), *Tsyfrova ekonomika ta stalyi rozvytok* [Digital economy and sustainable development], Kyiv, Ukraine.

18. Charter, M. and Peattie, K. (2020), *Stalyi marketynh* [Sustainable marketing], Routledge, London, UK.

19. Meheut, L. (2024), *Sustainable marketing in a time of ESG washing*, available at: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/883811/Meheut_Lea.pdf

20. Quoquab, F. Mohammad, J. and Sukari, N. (2021), *Sustainable marketing*, Springer, Cham, Switzerland.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Прорецензовано / Revised: 14.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

УДК 338.43:631.1:504.06(477)

В. В. Пушний,
аспірант, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4637-7379>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.304

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАМКНЕНОГО ЦИКЛУ ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

V. Pushnyi,
Postgraduate student,
Dnipro State Agrarian and Economic University

FORMATION OF AN ECONOMIC MECHANISM FOR REGULATING A CLOSED-LOOP PRODUCTION AND PROCESSING SYSTEM OF AGRICULTURAL PRODUCTS

Визначено напрями удосконалення економічного механізму регулювання замкненого циклу виробництва та переробки сільськогосподарської продукції в Україні з урахуванням європейського досвіду та сучасних викликів. Дослідження ґрунтується на застосуванні методів системного аналізу, порівняльного аналізу нормативно-правових актів та програмних документів, а також методів економічного моделювання. Використано дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства, а також наукові праці вітчизняних дослідників у сфері економіки природокористування та аграрної політики.

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування економічного механізму регулювання замкненого циклу в аграрному секторі. Визначено основні інструменти державного впливу: фінансово-економічні (субсидії, компенсації, пільгове кредитування), організаційно-економічні (кооперація, кластеризація, державно-приватне партнерство), нормативно-правові (технічне регулювання, стандартизація, екологічне оподаткування). Проаналізовано європейський досвід стимулювання циркулярної економіки в сільському господарстві, зокрема в рамках Спільної аграрної політики ЄС та Плану дій з розвитку циркулярної економіки. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення економічного механізму регулювання замкненого циклу в Україні з урахуванням викликів воєнного часу та євроінтеграційних процесів. Особливу увагу приділено обґрунтуванню необхідності запровадження економічних стимулів для використання вторинних ресурсів, розвитку інфраструктури переробки відходів, а також впровадженню механізмів розширеної відповідальності виробника.

Purpose of the article is to substantiate ways to improve the economic mechanism for regulating the closed cycle of agricultural production and processing in Ukraine, taking into account European experience and current challenges. The study is based on the application of system analysis methods, comparative analysis of regulatory legal acts and program documents, as well as economic modeling methods. Data from the State Statistics Service of Ukraine, as well as scientific works of domestic researchers in the field of environmental economics and agricultural policy were used.

The article substantiates the conceptual foundations for the formation of an economic mechanism for regulating the closed cycle in the agricultural sector. The main instruments of state influence are identified: financial and economic (subsidies, compensations, preferential lending), organizational and economic (cooperation, clustering, public-private partnership), regulatory and legal (technical regulation, standardization, environmental taxation). European experience in stimulating the circular economy in agriculture is analyzed, in particular within the framework of the EU Common Agricultural Policy and the Circular Economy Action Plan. Proposals are developed for improving the economic mechanism for regulating the closed cycle in Ukraine, taking into account the challenges of wartime and European integration processes. Special attention is paid to substantiating the need to introduce economic incentives for the use of secondary resources, the development of waste processing infrastructure, as well as the implementation of extended producer responsibility mechanisms.



The formation of an effective economic mechanism for regulating the closed cycle in the agricultural sector requires an integrated approach that combines financial incentives, organizational support and regulatory framework. Key areas for improvement are: the introduction of differentiated environmental tax rates depending on the level of waste processing; the creation of support funds for investment projects on organic waste processing; the development of cooperative forms of waste processing organization at the level of territorial communities; the harmonization of Ukrainian legislation with EU regulations in the field of circular economy.

Ключові слова: замкнений цикл, циркулярна економіка, сільське господарство, економічний механізм, переробка відходів, державне регулювання, європейська інтеграція.

Key words: closed-loop cycle, circular economy, agriculture, economic mechanism, waste processing, state regulation, European integration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування замкненого циклу виробництва та переробки сільськогосподарської продукції є одним із пріоритетних напрямів сталого розвитку аграрного сектору України. В умовах євроінтеграційних процесів та необхідності післявоєнного відновлення економіки особливої актуальності набуває впровадження ресурсоефективних моделей господарювання, які дозволяють мінімізувати утворення відходів та максимально використовувати вторинні ресурси. Вітчизняний аграрний сектор характеризується значним обсягом органічних відходів — побічної продукції рослинництва (солома, стебла, лушпиння), відходів переробки (жом, шрот, меляса), а також відходів галузі тваринництва. За оцінками експертів, щорічний потенціал використання органічних відходів в Україні становить понад 50 млн т, однак реальний рівень їх переробки залишається критично низьким [2].

Економічний механізм регулювання замкненого циклу в аграрному секторі України наразі перебуває на стадії формування. Відсутність дієвих стимулів для переробки відходів, недосконалість нормативно-правової бази, низький рівень інвестиційної привабливості відповідних проектів зумовлюють необхідність наукового обґрунтування шляхів його удосконалення з урахуванням європейського досвіду та національних особливостей.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Проблематика економічного регулювання ресурсокористування в аграрному секторі досліджується вітчизняними науковцями в контексті сталого розвитку, циркулярної еконо-

міки та євроінтеграційних процесів. Значний внесок у розвиток теоретичних засад економіки природокористування зробили О.О. Веклич, яка обґрунтувала концептуальні підходи до еколого-економічного регулювання [1], Т.П. Галушкіна досліджувала інституційне забезпечення сталого розвитку [2]. Питання формування циркулярної економіки в аграрному секторі висвітлено в працях Н.Г. Вишневської, яка проаналізувала європейський досвід стимулювання ресурсоефективності [3], та О.В. Ковальової — досліджувала організаційно-економічні механізми використання відходів [4]. Проблемам державного регулювання аграрного сектору в умовах євроінтеграції присвячено дослідження Ю.О. Лупенка, який розглядав напрями адаптації аграрної політики до вимог ЄС [5], та М.Й. Маліка, який обґрунтував пріоритети сталого розвитку сільських територій [6].

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення економічного механізму регулювання замкненого циклу виробництва та переробки сільськогосподарської продукції в Україні з урахуванням європейського досвіду та сучасних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічний механізм регулювання замкненого циклу в аграрному секторі являє собою сукупність інструментів, методів та важелів державного впливу, спрямованих на стимулювання ресурсоефективного виробництва, переробки відходів та використання вторинних ре-

сурсів. Його формування потребує врахування специфіки сільськогосподарського виробництва, а також гармонізації з відповідними механізмами Європейського Союзу.

У європейській практиці формування економічного механізму циркулярної економіки в сільському господарстві здійснюється в рамках Спільної аграрної політики (САП) ЄС та Плану дій з розвитку циркулярної економіки, прийнятого Європейською Комісією у 2020 році [3]. Основними інструментами є: прямі платежі, що стимулюють впровадження екологічних практик; еко-схеми (еко-режими) у рамках САП на 2023—2027 роки; фінансова підтримка інвестицій у переробку відходів через Європейський фонд регіонального розвитку та Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських територій; система розширеної відповідальності виробника для окремих категорій продукції [4].

Аналіз свідчить про суттєве відставання українського економічного механізму регулювання замкненого циклу від європейського за більшістю інструментів. Найбільш проблемними зонами є відсутність диференціації екологічного оподаткування, недостатній рівень інвестиційної підтримки проектів з переробки відходів, а також недосконалість нормативно-правового визначення статусу вторинних ресурсів.

В Україні формування економічного механізму регулювання замкненого циклу в аграрному секторі знаходиться на початковому етапі. Основними елементами існуючого механізму є: державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників у рамках бюджетних програм; екологічне оподаткування (збір за забруднення навколишнього природного середовища); окремі положення технічних регламентів щодо поводження з відходами [1].

Таблиця 1. Порівняльний аналіз інструментів регулювання замкненого циклу в аграрному секторі України та ЄС

Інструменти регулювання	Європейський Союз	Україна	Напрями гармонізації
<i>Фінансово-економічні</i>			
Пряма підтримка	Еко-схеми в рамках САП (до 25% прямих платежів)	Дотації на одиницю площі (без прив'язки до екологічності)	Запровадження екологічних платежів у структурі державної підтримки
Інвестиційна підтримка	Фонди ЄС (EAFRD, ERDF) – до 50-75% капітальних витрат	Державні програми підтримки (до 30% вартості обладнання)	Збільшення частки компенсації, створення спеціалізованих фондів
Пільгове кредитування	Програми Європейського інвестиційного банку	Часткова компенсація відсоткових ставок	Розширення переліку проектів, пов'язаних з переробкою відходів
<i>Податкові інструменти</i>			
Екологічне оподаткування	Диференційовані ставки, залежні від рівня переробки	Єдина ставка незалежно від поводження з відходами	Диференціація ставок: мінімальні – для перероблених, максимальні – для захованих
Податкові пільги	Зниження податку на прибуток для «зелених» інвестицій	Відсутність спеціальних пільг для переробки відходів	Звільнення від оподаткування прибутку, реінвестованого у переробку
<i>Організаційно-економічні</i>			
Кооперація	Розвинені мережі кооперативів з переробки біомаси	Поодинокі приклади кооперативних об'єднань	Державна підтримка створення кооперативів з переробки відходів
Кластери	Агропромислові кластери з замкнутими циклами	Кластери переважно на рівні виробництва	Формування міжгалузевих кластерів «виробництво-переробка-відходи»
<i>Нормативно-правові</i>			
Статус вторинних ресурсів	Чітке визначення у Директиві 2008/98/ЄС	Недосконалість критеріїв віднесення	Гармонізація з європейським законодавством
Розширена відповідальність виробника	Запроваджена для багатьох категорій продукції	Фрагментарне застосування	Впровадження РВВ для агропромислової продукції та упаковки

Джерело: складено автором на даними [3; 4; 5].

Аналіз діючого механізму дозволяє визначити його основні недоліки: відсутність спеціальних програм підтримки переробки органічних відходів; низькі ставки екологічного податку, що не стимулюють скорочення захоронення відходів; недосконалість нормативно-правової бази щодо статусу вторинних ресурсів; недостатній рівень розвитку інфраструктури збору та переробки відходів; відсутність дієвих механізмів розширеної відповідальності виробника. На основі проведеного аналізу та з урахуванням європейського досвіду запропоновано концептуальну модель економічного механізму регулювання замкнутого циклу в аграрному секторі України (табл. 2).

Модель передбачає комплексне використання фінансово-економічних, організаційно-економічних, нормативно-правових та інфраструктурних інструментів. Особливу увагу в моделі приділено диференціації ставок екологічного податку — від 50 грн/т для перероблених відходів до 500 грн/т для захоронених, що створює економічні стимули для впровадження переробних потужностей. Передбачено створення спеціального фонду підтримки переробки відходів з річним бюджетом 500 млн грн, що дозволить залучити інвестиції у створення 20—30 нових переробних потужностей. Важливим елементом моделі є розвиток кооператив-

Таблиця 2. Концептуальна модель економічного механізму регулювання замкнутого циклу в аграрному секторі України

Компонент механізму	Інструменти реалізації	Очікувані результати	Відповідальні суб'єкти
<i>Фінансово-економічний блок</i>			
Податкове стимулювання	Диференціація ставок екологічного податку	Зростання частки перероблених відходів	Міністерство фінансів України, Державна податкова служба
Інвестиційна підтримка	Спеціальний фонд підтримки переробки відходів	Залучення інвестицій	Міністерство аграрної політики, Міністерство захисту довкілля
Кредитне стимулювання	Компенсація 70% відсоткової ставки за кредитами на переробне обладнання	Збільшення обсягів переробки відходів на 25%	Фонд розвитку підприємництва, банківські установи
<i>Організаційно-економічний блок</i>			
Кооперативний розвиток	Програма підтримки створення кооперативів з переробки відходів	Створення 100-150 кооперативів на рівні ОТГ	Міністерство аграрної політики, обласні державні адміністрації
Кластерна політика	Формування агропромислових кластерів з замкнутими циклами	Зростання доданої вартості у переробці на 30%	Міністерство економіки, агропромислові асоціації
Державно-приватне партнерство	Концесійні угоди на будівництво об'єктів інфраструктури переробки	Залучення приватних інвестицій	Міністерство інфраструктури, місцеві органи влади
<i>Нормативно-правовий блок</i>			
Технічне регулювання	Розробка Технічного регламенту щодо використання вторинних ресурсів	Створення правової основи для обігу вторинних ресурсів	Міністерство аграрної політики, Держпродспоживслужба
Стандартизація	Впровадження стандартів якості на продукцію з вторинної сировини	Підвищення довіри до продукції з вторинних ресурсів	ДП «УкрНДНЦ», технічні комітети стандартизації
Розширена відповідальність виробника	Запровадження РВВ для агрохімікатів, упаковок, техніки	Зменшення обсягів захоронених відходів на 10-15%	Міністерство захисту довкілля, Верховна Рада України
<i>Інфраструктурний блок</i>			
Регіональні центри переробки	Створення регіональних центрів переробки відходів	Переробка 1,5 млн т органічних відходів щорічно	Обласні державні адміністрації, агропромислові компанії
Пункти збору вторинної сировини	Створення мережі пунктів прийому та попередньої обробки	Збільшення обсягів зібраної вторинної сировини на 40%	Територіальні громади, приватні підприємці
Інформаційна система	Запровадження електронного обліку утворення та використання відходів	Прозорість ринку вторинних ресурсів	Міністерство цифрової трансформації, Державна екологічна інспекція

Джерело: розроблено автором.

них форм організації переробки відходів на рівні територіальних громад. Запропоновано програму підтримки створення кооперативів з переробки відходів з наданням грантів до 2 млн грн на один кооператив, що дозволить створити 100—150 таких об'єднань.

У сфері державно-приватного партнерства передбачається укладення концесійних угод на будівництво об'єктів інфраструктури переробки відходів, що дозволить залучити приватні інвестиції у розмірі 2—3 млрд грн. Нормативно-правовий блок моделі передбачає розробку Технічного регламенту щодо використання вторинних ресурсів, впровадження стандартів якості на продукцію з вторинної сировини, а також запровадження механізмів розширеної відповідальності виробника для агрохімікатів, упаковки та сільськогосподарської техніки. Інфраструктурний блок передбачає створення 10 регіональних центрів переробки органічних відходів, розвиток мережі пунктів збору вторинної сировини, а також запровадження електронного обліку утворення та використання відходів.

ВИСНОВКИ

Формування ефективного економічного механізму регулювання замкненого циклу в аграрному секторі України потребує комплексного підходу, що поєднує фінансові стимули, організаційну підтримку та нормативно-правове забезпечення. Ключовими напрямками вдосконалення є: запровадження диференційованих ставок екологічного податку залежно від рівня переробки відходів; створення фондів підтримки інвестиційних проектів з переробки органічних відходів; розвиток кооперативних форм організації переробки відходів на рівні територіальних громад; гармонізація українського законодавства з регламентами ЄС у сфері циркулярної економіки.

Запропонована концептуальна модель економічного механізму дозволяє системно підійти до вирішення проблеми стимулювання переробки відходів в аграрному секторі. Її реалізація сприятиме зростанню частки перероблених відходів, залученню інвестицій у створення переробних потужностей, розвитку кооперативних форм організації переробки, а також створенню правових та інституційних передумов для формування замкнених циклів в аграрному виробництві.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних механізмів реалізації запропонованих напрямів, зокрема: методи розрахунку диференційованих ставок

екологічного податку; порядку формування та використання фондів підтримки інвестиційних проектів; моделей організації кооперативів з переробки відходів; дорожньої карти імплементації відповідних регламентів ЄС.

Література:

1. Веклич О.О. Еколого-економічне регулювання природокористування: теорія та практика. Київ: Наукова думка, 2021. 288 с.
2. Галушкіна Т.П. Інституційне забезпечення сталого розвитку: економіка природокористування. Одеса: Одеський державний екологічний університет, 2022. 312 с.
3. Вишнеvsька Н.Г. Циркулярна економіка в аграрному секторі: європейський досвід та перспективи для України. Економіка АПК. 2023. № 2. С. 25—34.
4. Ковальова О.В. Організаційно-економічні механізми поводження з відходами в Україні: теорія та практика. Львів: Львівська політехніка, 2022. 256 с.
5. Лупенко Ю.О. Аграрна політика України в умовах євроінтеграції: напрями адаптації. Економіка і прогнозування. 2024. № 1. С. 42—51.

References:

1. Veklych, O. O. (2021), *Ekoloho-ekonomichne rehuliuвання pryrodokorystuvannya: teoriia ta praktyka* [Environmental and economic regulation of natural resource use: theory and practice], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
2. Halushkina, T. P. (2022), *Instytutsiine zabezpechennia staloho rozvytku: ekonomika pryrodokorystuvannya* [Institutional support for sustainable development: environmental economics], *Odeskyi derzhavnyi ekolohichnyi universytet*, Odesa, Ukraine.
3. Vyshnevskaya, N. H. (2023), "Circular economy in the agricultural sector: European experience and prospects for Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 25—34.
4. Kovaleva, O. V. (2022), *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy povodzhennia z vidkhodamy v Ukraini: teoriia ta praktyka* [Organizational and economic mechanisms of waste management in Ukraine: theory and practice], *Lvivska politekhnika*, Lviv, Ukraine.
5. Lupenko, Yu. O. (2024), "Agricultural policy of Ukraine in the context of European integration: directions of adaptation", *Ekonomika i prohnozuvannya*, vol. 1, pp. 42—51.

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

Процеcеновано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



УДК 331.526

А. Я. Назарук,
аспірант кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1150-9971>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.309

ІНСТИТУЦІЙНО-ПОВЕДІНКОВІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

A. Nazaruk,
PhD Student of the Department of Economics, Lutsk National Technical University

INSTITUTIONAL AND BEHAVIORAL PRINCIPLES OF ECONOMIC ACTIVITY OF THE RURAL POPULATION OF UKRAINE

У статті досліджено інституційно-поведінкові засади економічної активності сільського населення України в умовах трансформації соціально-економічного простору. Обґрунтовано, що економічна активність сільського населення формується під впливом поєднання інституційних механізмів регулювання та поведінкових моделей, які визначають специфіку прийняття економічних рішень на рівні домогосподарств і локальних спільнот. Визначено, що ключову роль у трансформації економічної активності населення відіграють неформальні норми та ціннісні орієнтири, які забезпечують гнучкість економічної поведінки в умовах нестабільності. З'ясовано взаємозв'язок між інституційним середовищем та поведінковими характеристиками економічних суб'єктів, який проявляється у трансформації мотиваційних установок, структурі зайнятості та формах господарської діяльності сільського населення. Доведено, що зміна інституційних параметрів зумовлює переорієнтацію економічної активності на більш диверсифіковані та гнучкі моделі, які поєднують традиційні та нові види діяльності. Запропоновано концептуальну модель взаємодії інституційних та поведінкових компонентів, що дозволяє розкрити внутрішню логіку формування економічної активності та визначити напрями її подальшого розвитку.

The purpose of the article is to theoretically substantiate the institutional and behavioral principles of economic activity of the rural population of Ukraine and identify the features of their interaction in the process of forming models of economic behavior, as well as to determine the directions of development of economic activity in the conditions of modern transformations. The article examines the institutional and behavioral foundations of economic activity of the rural population of Ukraine in the context of the transformation of the socio-economic space. It is substantiated that the economic activity of the rural population is formed under the influence of a combination of institutional mechanisms of regulation and behavioral models that determine the specifics of economic decision-making at the level of households and local communities. It is determined that a key role in the transformation of the economic activity of the population is played by informal norms and value orientations that ensure the flexibility of economic behavior in conditions of instability. The relationship between the institutional environment and behavioral characteristics of economic entities is clarified, which is manifested in the transformation of motivational attitudes, employment structure and forms of economic activity of the rural population. It is proven that a change in institutional parameters leads to a reorientation of economic activity to more diversified and flexible models that combine traditional and new types of activity. It has been established that behavioral factors are an important element in ensuring the economic sustainability of rural areas, as they determine the ability of the population to adapt and use the available resource potential. Conceptual approaches to studying the economic activity of the rural population have been formed, which involve the integration of

institutional and behavioral analysis in order to comprehensively understand the processes of development of rural areas. A generalized model of the interaction of institutional and behavioral components has been proposed, which allows revealing the internal logic of the formation of economic activity and determining the directions of its further development.

Ключові слова: економічна активність, сільське населення, інституційне середовище, поведінкова економіка, моделі господарювання, адаптаційні стратегії, сільські території.

Key words: economic activity, rural population, institutional environment, behavioral economics, business models, adaptation strategies, rural areas.

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

Сучасний стан розвитку сільських територій України характеризується складними трансформаційними процесами, які супроводжуються зміною структури зайнятості, форм господарювання та моделей економічної поведінки населення тощо. Практика свідчить, що в умовах нестабільності та посилення невизначеності традиційні підходи до аналізу економічної активності сільського населення втрачають пояснювальну здатність, оскільки не враховують взаємодію інституційних умов і поведінкових особливостей суб'єктів господарювання. Це зумовлює необхідність переосмислення теоретичних засад дослідження економічної активності з урахуванням комплексного впливу формальних і неформальних правил, а також індивідуальних і колективних стратегій адаптації населення до нових умов ринку праці.

Особливої актуальності в даному аспекті набуває питання визначення ролі інституційного середовища у формуванні економічних стимулів та обмежень, що впливають на рішення сільського населення щодо участі у різних видах економічної діяльності. Водночас поведінкові аспекти, зокрема ціннісні орієнтації, рівень довіри, схильність до ризику та адаптаційні практики, залишаються недостатньо інтегрованими у сучасні економічні дослідження, що обмежує можливості адекватного пояснення трансформаційних змін.

Проблемним на даний час залишається також питання узгодження інституційних механізмів із реальною економічною поведінкою сільського населення, яка часто формується під впливом локальних умов та неформальних норм. Відсутність цілісного підходу до дослідження цих процесів ускладнює розроблення ефективних напрямів розвитку економічної активності та знижує результативність використання наявного потенціалу сільських територій. Усе це обумовлює необхідність формування концептуальних засад, що поєднують інституційний та поведінковий виміри аналізу економічної активності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях проблематика економічної активності сільського населення України дедалі частіше розглядається не лише крізь призму зайнятості чи доходів, а як складний процес взаємодії інституційних умов, ресурсних обмежень, фінансових механізмів і поведінкових установок. В даному контексті праця М. І. Дзямулича [2] є важливою для розкриття сутності формування економічної активності сільського населення, оскільки акцентує увагу на багатофакторності цього процесу та залежності економічної участі селян від змін у господарському середовищі, структурі зайнятості й можливостях самозабезпечення. Дане дослідження створює підґрунтя для подальшого осмислення не лише економічних результатів, а й внутрішніх мотивів господарської поведінки.

Важливий напрям наукового аналізу представлений у роботі С. В. Коробки [3], у якій досліджується державна підтримка малого підприємництва на сільських територіях. Автор підкреслює значення фінансово-організаційних інструментів стимулювання локальної ініціативи, що дозволяє розглядати інституційне середовище як активний чинник посилення економічної активності населення. У свою чергу, О. С. Пристемський [4] розглядає розвиток сільського підприємства через призму фінансової безпеки, доводячи, що стійкість суб'єктів господарювання визначає можливості тривалої економічної участі жителів села та формує основу для стабілізації локального економічного простору.

Теоретично значущими є висновки Т. В. Усюк [5], яка акцентує увагу на інституційних детермінантах розвитку сільського підприємництва. Саме такий підхід є особливо цінним для дослідження даної проблеми, оскільки дозволяє пояснити, як саме формальні правила та усталені практики впливають на господарські рішення населення. Разом з тим у праці Ю. О. Чалюк [6; 7] розширено аналітичний горизонт за рахунок вивчення соціальних сервісів, доб-

робу та економічної стійкості. Вони дають важливе розуміння того, як соціальна підтримка, інклюзивні підходи та механізми підвищення добробуту впливають на здатність різних груп населення підтримувати власну економічну активність.

Окремий сучасний аспект представлено у статті О. Яценко [8], у якій розглянуто вплив інформаційного шуму на економічні рішення. При цьому авторка підкреслює роль інформаційного середовища у формуванні поведінкових реакцій суб'єктів господарювання. Це дає підстави стверджувати, що економічна активність сільського населення повинна аналізуватися не лише через ресурси та інституції, але і через якість інформації, на основі якої приймаються господарські рішення.

Отже, наявні наукові джерела формують вагомий теоретичний фундамент для дослідження. Разом з тим, потребує глибшого опрацювання питання поєднання інституційного та поведінкового підходів у поясненні економічної активності сільського населення України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні інституційно-поведінкових засад економічної активності сільського населення України та виявленні особливостей їх взаємодії у процесі формування моделей господарської поведінки, а

також визначенні напрямів розвитку економічної активності в умовах сучасних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інституційно-поведінкові засади економічної активності сільського населення полягають у взаємодії формальних правил господарювання та неформальних норм із реальними моделями економічної поведінки. Інституційне середовище при цьому задає рамки — доступ до ресурсів, можливості зайнятості, організаційні форми діяльності [2]. В той же час поведінкові чинники визначають, як саме зазначені можливості використовуються на практиці. У трансформаційних умовах це проявляється через адаптаційні стратегії населення, котрі включають диверсифікацію джерел доходу, поєднання різних видів діяльності, орієнтацію на локальний досвід та довіру як економічний ресурс. У підсумку економічна активність формується не лише як реакція на зовнішні умови, а як результат їх інтерпретації та вибору моделей дії.

При цьому якщо поглянути на динаміку ключових факторів, котрі визначають економічну активність сільського населення у сфері сільського господарства, то можна зробити ряд висновків, щодо змін, які відбулися в даній сфері за останні роки (рис. 1).

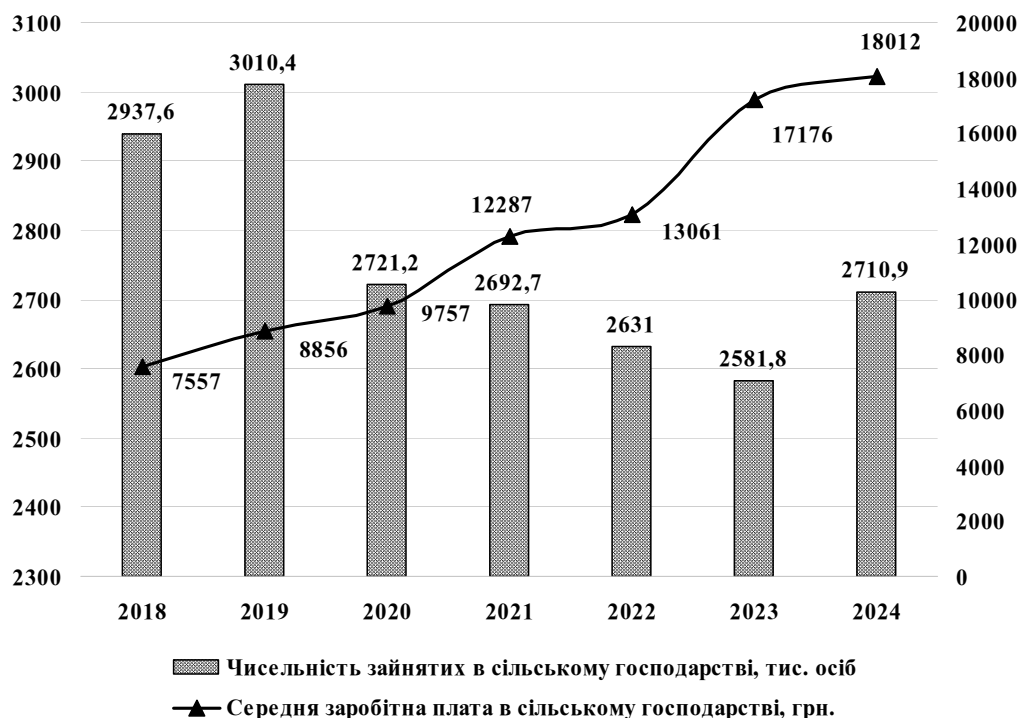


Рис. 1. Динаміка чисельності зайнятого населення та середньої заробітної плати у сфері сільського господарства України за 2018–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [1].

З рис. 1 можна зробити висновок про суперечливу динаміку економічної активності сільського населення, що проявляється у поступовому скороченні чисельності зайнятих при одночасному зростанні рівня оплати праці. Така тенденція відображає трансформацію інституційного середовища, у межах якого відбувається перерозподіл трудових ресурсів і зміна умов участі населення в економічній діяльності. При цьому зменшення зайнятості може свідчити про структурну перебудову та витіснення частини робочої сили. Натомість, зростання заробітної плати формує нові стимули до участі сільських працівників у більш продуктивних або капіталізованих формах господарювання. У поведінковому вимірі це означає переорієнтацію економічних стратегій сільського населення: від традиційної зайнятості до більш гнучких і вибіркових моделей економічної активності. Водночас така асиметрія між кількісними та вартісними показниками вказує на посилення ролі індивідуальних рішень у межах заданих інституційних обмежень, що загалом підтверджує необхідність інтегрованого інституційно-поведінкового підходу до пояснення цих процесів.

Потрібно зауважити, що економічна активність сільського населення формується як результат поєднання інституційних механізмів і поведінкових моделей, оскільки саме інституції визначають доступні можливості, правила взаємодії та межі економічного вибору. Вони задають структуру стимулів і обмежень, у межах яких домогосподарства приймають рішення щодо зайнятості, виробництва чи розподілу ресурсів. Водночас ці рішення не є суто раціональними, а залежать від поведінкових установок — рівня довіри, досвіду, схильності до ризику, орієнтації на традиційні або нові практики господарювання тощо [3]. Саме на рівні локальних спільнот формуються сталі моделі взаємодії, що або підсилюють, або послаблюють дію інституційних стимулів. Таким чином, економічна активність виникає не як механічна реакція на зовнішні умови, а як результат їх інтерпретації через поведінкові патерни, що й обумовлює її варіативність та адаптивний характер.

Якщо продовжити таку логіку, то стає помітно, що самі по собі інституційні рамки ще не гарантують однакової економічної поведінки різних груп населення. Тому саме тут ключову роль починають відігравати неформальні норми та ціннісні орієнтири, кот-

рі виконують функцію своєрідного "внутрішнього регулятора", який дозволяє домогосподарствам орієнтуватися в умовах нестабільності, коли формальні правила або змінюються, або діють неповно [5]. Відтак через довіру, взаємодопомогу, локальні традиції господарювання та накопичений практичний досвід формується здатність швидко адаптуватися до нових умов господарської активності, навіть за відсутності чітких зовнішніх стимулів.

Тому можна стверджувати, що саме ціннісні орієнтири визначають готовність до ризику, інновацій чи, навпаки, збереження традиційних форм діяльності. У результаті саме неформальні норми забезпечують гнучкість економічної поведінки, оскільки дозволяють інтерпретувати інституційні сигнали не як жорсткі обмеження, а як змінні орієнтири для вибору оптимальних стратегій дії населення.

Отже бачимо, що неформальні норми не існують окремо від інституцій, оскільки вони з ними постійно перегукуються. Тому функціональний взаємозв'язок між інституційним середовищем і поведінковими характеристиками проявляється у тому, що інституції задають систему стимулів і обмежень, а поведінкові установки визначають, як саме ці сигнали сприймаються і реалізуються на рівні економічних стратегій сільського населення [7]. Тобто одна й та сама інституційна зміна може викликати різні реакції залежно від рівня довіри, досвіду чи очікувань населення.

На практиці це безпосередньо відображається у трансформації мотиваційних установок, коли у населення зростає орієнтація на стабільність доходів, самозайнятість або комбінування кількох видів діяльності. У структурі зайнятості це проявляється через скорочення традиційних форм і пошук альтернативних джерел доходу. Водночас змінюються й форми господарювання — від індивідуальних до кооперативних або змішаних моделей. У підсумку інституційне середовище і поведінкові характеристики не просто взаємодіють, а взаємно підсилюють трансформаційні процеси, формуючи нову логіку економічної активності сільського населення.

Логічним наслідком цього є те, що зміна інституційних параметрів не просто коригує поведінку, а змінює саму конфігурацію економічної активності населення. Тому коли трансформуються правила доступу до ре-

сурсів, умови зайнятості чи організаційні форми господарювання, суб'єкти змушені шукати альтернативні способи забезпечення свого доходу та стабільності [4]. У таких умовах відбувається переорієнтація на диверсифіковані моделі економічної активності, які поєднують традиційні підходи (особисте селянське господарство, сезонна зайнятість) із новими формами діяльності, включаючи підприємницькі ініціативи та гнучкі формати зайнятості. Це обумовлюється в тому числі прагненням знизити ризики та компенсувати нестабільність інституційного середовища.

Відповідно, у економічних агентів формується стійка тенденція до поєднання кількох джерел доходу в межах одного домогосподарства, а також зростання ролі адаптаційних стратегій, які базуються на швидкому перерозподілі ресурсів і зміні видів діяльності. Таким чином, інституційні зміни виступають каталізатором формування гнучких і комбінованих моделей економічної активності [6]. Це обумовлює необхідність формування концептуальної моделі взаємодії інституційних та поведінкових компонентів для подолання цієї фрагментарності, яка дозволяє поєднати інституційні умови та поведінкові реакції в єдину логіку. Така модель дає змогу адекватно пояснити механізми економічної активності й виявити внутрішні зв'язки її формування (рис. 2).

Отже, запропонована концептуальна модель дозволяє трактувати економічну активність сільського населення як результат системної взаємодії інституційно-регуляторних умов, поведінково-мотиваційних детермінант та ресурсно-економічних параметрів. Інституційні умови формують нормативно-організаційні межі здійснення господарської діяльності, поведінкові детермінанти визначають характер економічного вибору суб'єктів, в той час, коли ресурсні параметри окреслюють потенціал реалізації відповідних рішень.

Ключовим інтегруючим механізмом виступає економічне рішення домогосподарства, яке формується під впливом зазначених чинників та відображає їхню взаємозумовленість. Динаміка економічної активності при цьому зумовлюється змінами у співвідношенні зазначених детермінант, що і призводить до трансформації моделей господарської поведінки. Таким чином, економічна активність набуває комплексного, адаптивного характеру, що визначається не окремими факторами, а їх інтегрованою дією у межах єдиної аналітичної конструкції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що економічна активність сільського населення



Рис. 2. Концептуальна модель взаємодії інституційних та поведінкових компонентів формування економічної активності сільського населення

Джерело: побудовано автором.

являє собою складний багаторівневий процес, що розгортається у площині взаємодії інституційних умов, поведінкових орієнтацій та ресурсних можливостей. Визначальним чинником трансформації економічної активності виступає не стільки зміна окремих параметрів середовища, скільки їхня взаємна конфігурація, яка формує специфічні траєкторії економічної поведінки. При цьому сучасні моделі економічної активності характеризуються зростаючою варіативністю та здатністю сільського населення до швидкої адаптації, що проявляється у поєднанні різних форм зайнятості та господарювання. Така динаміка обумовлюється посиленням ролі індивідуальних стратегій прийняття рішень, які базуються на інтерпретації інституційних сигналів і врахуванні наявних ресурсних обмежень.

Водночас інтеграція інституційного та поведінкового підходів забезпечує більш глибоке розуміння внутрішніх механізмів формування економічної активності сільського населення, дозволяючи виявити приховані закономірності її розвитку. Запропонована аналітична конструкція створює підґрунтя для подальшого розвитку наукових підходів до дослідження сільських територій, орієнтованих на врахування складності та нелінійності економічних процесів. Тому сформована концептуальна основа розширює можливості інтерпретації економічної активності як інтегрованого явища, яке виникає внаслідок постійної взаємодії формалізованих і неформалізованих чинників та визначає перспективи розвитку сільського соціально-економічного простору.

Література:

1. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 20.03.2026).
2. Дзямулич М. І., Максим'як С. В. Формування економічної активності сільського населення в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
3. Коробка С. В. Державна підтримка малого підприємництва на сільських територіях. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. Серія: Економічні науки. 2018. №86. С. 3—7.
4. Пристемський О. С., Сакун А. Ж. Механізм посилення фінансової безпеки розвитку сільського підприємства. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 101—110.

5. Усюк Т. В. Інституційні детермінанти розвитку сільського підприємництва. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 283—290.

6. Чалюк Ю. О. Індексна оцінка добробуту ветеранів: міжнародні практики та можливості імплементації в Україні. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83.

7. Chaliuk Y. Social Services and Their Impact on Economic Resilience in the Era of Global Digitalization: monograph. Prague, 2026. 260 p.

8. 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. State Statistics Service of Ukraine: web-site (2026), available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 20 March 2026).
2. Dziamulych, M. I. and Maksymiak, S. V. (2023), "Formation of economic activity of the rural population in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47.
3. Korobka, S. V. (2018), "State support of small business in rural areas", *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterinarynoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S. Z. Gzhytskoho*. Seria: Ekonomichni nauky, vol. 86, pp. 3—7.
4. Prystemskyi, O. S. and Sakun A. Zh. (2019), "The mechanism of reference to the financial security of the development of a rural enterprise", *Ekonomika ta menedzhment*, vol. 2, pp. 101—110.
5. Usiuk, T. V. (2013), "Institutional determinants of rural entrepreneurship development", *Marketing ta Menedzhment Innovatsii*, vol. 4, pp. 283—290.
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. (2026), *Social Services and Their Impact on Economic Resilience in the Era of Global Digitalization*, Prague, Czech Republic.
8. 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: 05.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 14.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

