

АГРОСВІТ

№10 травень 2026



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

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР: Кучеренко Г. Б.

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Пристемський Олександр Станіславович

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

Кириленко Сергій Вікторович

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

Ткачик Федір Петрович

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

Халатур Світлана Миколаївна

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

Качула Світлана Валентинівна

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

Курбацька Лариса Миколаївна

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

Сітковська Алла Олександрівна

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

Ральф Зонтаг

доктор, професор, ректор, Університет Штральзунда, Німеччина
Павлова Галина Євгенівна
доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Прокопишин Оксана Степанівна

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

Данкевич Андрій Євгенович

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

Камран Абдуллаєв

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

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.

№ 10 травень 2026 р.

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

Наказ Міністерства освіти і науки України

№ 975 від 11.07.2019 р.

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

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

— Index Copernicus (IC);

— SIS;

— Google Scholar.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02622

ISSN 2306-6792

Передплатний індекс: 21847

Адреса редакції:

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

Поштова адреса:

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

Телефон: (044) 458-10-73

(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net

www.nayka.com.ua

www.agrosvit.info

Засновники:

Дніпровський державний аграрно-економічний університет,

ТОВ "ДКС Центр"

Видавець:

Наукова установа

"Науково-дослідний центр сталого розвитку"

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори.

Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе

відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 21.05.26 р.

Підписано до друку 21.05.26 р.

Формат 60х84 1/8, Ум. друк. арк. 67.2

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 2105/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

У НОМЕРІ:

Волощук Ю. О.

Проектний менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств АПК 8

Гринчук Ю. С.

Організаційна культура сільськогосподарських підприємств у контексті
кроскультурного управління 18

Піщенко О. В.

Інноваційні механізми забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України
в умовах воєнних викликів 26

Кобелева Т. О., Переверва П. Г., Погорєлов С. М.

Інтеграція форсайт-методів у систему економічної оцінки інформаційного потенціалу підприємства
в умовах розвитку ринку криптовалют 33

Лицур І. М., Несторук Ю. Ю.

Державний лісовий сектор як структуроутворююча ланка природно-ресурсного комплексу України:
воєнні, євроінтеграційні та кліматичні виклики 41

Халатур С. М., Водолазська О. А., Карамушка О. М.

Трансформаційні процеси фінансового менеджменту малого бізнесу в умовах розвитку цифрових
фінансових екосистем 47

Вініченко І. І., Дідур К. М.

Інтеграція агробізнесу та циркулярна трансформація харчової промисловості як чинники зміцнення
продовольчої безпеки України 58

Голян В. А., Коробка Р. В., Матфунчик Д. М., Бардась В. М.

Інноваційні трансформації в системі інвестиційної діяльності у сфері природокористування України:
національні та регіональні виміри імплементації передової іноземної практики 69

Павлова Г. Є., Мінковська А. В.

Аналітична система підприємства в структурі управління інноваційним розвитком 80

Хаустова В. Є., Кизим М. О., Решетняк О. І., Трушкіна Н. В.

Концептуальні засади визначення домінант інфраструктурних змін у забезпеченні резильєнтності
якості життя населення 86

Русак Д. М., Резнікова Н. В., Карп В. С., Панченко В. Г.

Регіональні особливості реалізації глобальних бізнес-моделей в умовах цифровізації:
технологічний імператив сучасних інтеграційних процесів 97

Будзак В. М.

В'їзний туризм в Україні в умовах війни 107

Мульська О. П., Гвоздович Ю. О.

Гендерна чутливість ринку праці в умовах соціально-економічних трансформацій
(на прикладі громад Львівської області) 113

Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Рибіна О. І.

Науково-методичні підходи до оцінювання збитків від порушених і забруднених земель
за наслідками військової агресії російської федерації в Україні 121

Лопатинський Ю. М., Сідляр М. В.

Концептуалізація еколого-економічного розвитку: методологія прикладних досліджень 131

Бачо Р. Й., Сочка К. А., Кокош П.

Державний бюджет України в умовах війни: структурні трансформації, фіскальні дисбаланси
та виклики фінансовій безпеці 138

Сук П. А.

Оцінка як елемент методу бухгалтерського обліку: теорія та практика застосування 146

Варназська І. В., Мармоль А. О., Романюк І. А.

Вплив соціально-трудових відносин на ефективність функціонування кооперативних формувань
в аграрному секторі економіки 153

Брюховецька І. О., Кришталь Г. О., Головач Н. В.

Міжнародні практики управління інвестиційним потенціалом небанківських фінансових установ:
можливості імплементації в Україні 160

Ібатуллин І. І., Свиноус І. В., Присяжнюк Н. М., Федорук Н. М., Штимак І. В.

Екологізація виробництва продукції тваринництва, як чинник забезпечення продовольчої
безпеки країни 169

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

Системний підхід до податкового прогнозування та планування в умовах трансформації
податкової системи 179

У НОМЕРІ:

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

Конкурентоспроможність агропродовольчої продукції України у зовнішній торгівлі з Європейським Союзом: оцінка за індексом RCA та вплив інституційних обмежень 187

Миценко Н. Г., Ярмола К. М.

Напрями та інструменти державної політики розвитку ринку сільськогосподарської продукції України на інноваційних засадах 196

Гуцаленко А. В., Вакуленко В. А., Лю Ю.

Цифрова трансформація обліково-контрольного забезпечення управління товарами критичного імпорту в аграрному секторі 203

Макаренко А. П., Меліхов Є. В.

Теоретико-методологічні аспекти логістичного управління запасами промислових підприємств в умовах цифровізації 208

Височанська М. Я., Хітренко Т. Ф., Горінштейн М. А.

Енергоефективні рішення в управлінні природоохоронними територіями: забезпечення балансу між збереженням природних екосистем і збалансованим розвитком 215

Ігнатенко М. М., Білоусов Є. Ю., Бикало М. В., Заболотний А. О.

Інвестування та управління інноваційного розвитку аграрних підприємств 224

Мельник І. О., Іваночко Б. Р., Баланюк І. Ф., Смушак М. В., Банашикевич Т. П.

Економічний контроль та аналіз в системі обліково-аналітичної інформації, фінансової звітності та оподаткування в умовах цифровізації: концептуальні засади та міжнародний досвід 230

Турчина М. П., Тюха І. В.

Дизайн-мислення як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень і зниження ризиків у проєктному менеджменті 239

Єршоміна М. О.

Конвергенція операційних та фінансових ризиків у ритейлі в умовах турбулентності: адаптивні стратегії підприємств 246

Гершук В. А.

Антикризове управління підприємством на засадах самоменеджменту 252

Ганусич В. О.

Інформаційне забезпечення ончейн-аналізу ринку цифрових активів: класифікація джерел та алгоритм їх застосування 260

Біляк Ю. В.

Методи впливу на фінансову безпеку через регулювання економічних конфліктів 270

Безсмертна О. В., Сметанюк О. А., Косарук О. М.

Експорт українського зерна в умовах війни: вплив на продовольчу безпеку та ринкову стабільність країн Близького Сходу і Північної Африки 277

Вергун М. О.

Аналітичне забезпечення управління фінансовими надходженнями закладів вищої освіти на основі інтегральних показників 285

Магійович І. В.

Класичний та альтернативний розвиток територіальних громад Карпатського регіону: проблеми економічної безпеки, стійкості та стабільності 292

Нагорна О. В., Сальнікова А. В., Ілєнко В. В., Нагорний В. В.

Еколого-економічна оцінка земельних угідь на деокупованих територіях 301

Юрченко О. А., Поздєєва К. В., Приймак Н. В.

Формування економічного механізму лізингових операцій у аграрному секторі: аналіз і перспективи розвитку в умовах трансформації національної економіки 308

Альошкіна Л. П.

Детермінанти формування попиту на продукцію аграрного виробництва (зернові та олійні культури): систематизація та управлінські імплікації 316

Пришляк К. М., Семененко Ю. С.

Інтелектуальна система підтримки управлінських рішень для оцінювання впливу цифровізації на продуктивність і залученість персоналу в агросфері 325

Пащенко О. В.

Міжнародне інвестування в AgriTech: управління сталими інноваціями в аграрному секторі 336

Лучечко Ю. М.

Регулювання розвитку сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв в Україні: інституційні форми, методи, інструменти 349

У НОМЕРІ:

Аверчева Н. О.

Фінансово-економічні аспекти розвитку аграрних підприємств Херсонської області в умовах воєнного впливу 356

Сидорчук А. О.

Інституційно-економічні механізми управління розвитком смарт-інфраструктури транспорту України 367

Нетребя І. О.

Сценарне планування впровадження організаційних змін на основі рівня гнучкості компанії 376

Орлов В. В.

Маркетинговий потенціал як стратегічна складова розвитку економічного потенціалу державних аграрних підприємств 382

Грисюк Ю. С., Божок Ю. О., Познякова О. В.

Принципи інтеграції цифрових платформ в управління логістичними процесами підприємств 391

Даниленко В. І.

Ціннісні орієнтації покупців як фактор розвитку креативного маркетингу у сфері міжнародної торгівлі 400

Крот Л. М.

Можливості фінансового лізингу для розвитку аграрного сектору України в контексті викликів і загроз повномасштабної війни 407

Мрачківська Н. К.

Еволюція казначейського обслуговування бюджетів: міжнародний досвід і українська практика 418

Пірникова П. В.

Європейська інтеграція та трансформація фіскального суверенітету: ризики й компенсаторні механізми для країн-кандидатів до ЄС 424

Фаріон В. Я.

Методичний підхід до оцінювання якості обліку та розкриття фінансових інструментів українських підприємств 433

Зоря О. П., Фатюха Н. Г., Климова І. Г., Гришунова Т. А.

Фінансовий аналіз діяльності АТ КБ "ПриватБанк" в контексті пруденційних нормативів та лімітів відкритої валютної позиції 442

Копотієнко Т. Ю., Шелестянська Н. І.

Обліково-аналітичне забезпечення аудиту виробництва та експорту продукції рослинництва підприємствами агробізнесу 448

Лоскоріх Г. А., Перчі О. Ф.

Функціональна структура та видаткові пріоритети бюджету Березівської міської територіальної громади у 2021—2025 роках 456

Молнар-Бабіля Д. І., Юровчик В. Г., Няговський І. Б.

Smart-технології як інструмент підвищення якості обслуговування та безпеки у туризмі й готельно-ресторанному бізнесі 464

Семенова Д. О., Яблонська Д. В.

Діджиталізація як фактор підвищення ефективності аналізу фінансового стану підприємства 471

Бойко В. О., Павлова А. А.

Культурна спадщина Херсонщини в умовах воєнних викликів 479

Тюріна А. А., Скібіцький О. С.

Трансформація концептуальних поглядів щодо управління суб'єктами малого бізнесу 486

Кравцова І. О., Гноєвий В. Г., Татарінов В. В., Яременко В. А., Малащенко Ю. А.

Еволюція парадигми маркетингових комунікацій як результат трансформації ринку рекламно-комунікаційних послуг України 494

Мекеня А. С., Огданська О. Д.

Вплив цифрової трансформації на фінансову ефективність та ризик-профіль транснаціональних банків 499

Гопка М. Д., Ковтун О. А.

Система управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств у контексті європейської інтеграції: CAP орієнтири та ESG метрики 507

Скуратова О. Є.

Сучасний стан та розвиток логістики в аграрному секторі: інновації, проблеми та облікові аспекти 516

Трохимець Б. В.

Досвід країн ЄС в оподаткуванні прибутку контрольованих іноземних компаній та перспективи його впровадження в Україні 525

Карасаєв К. К.

Індикативне управління проектами регіонального розвитку в умовах цифрових трансформацій 532

CONTENTS:

Voloshchuk Y. PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES	8
Hrynychuk Yu. ORGANIZATIONAL CULTURE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT	18
Pishchenko O. INNOVATIVE MECHANISMS FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE IN CONDITIONS OF MILITARY CHALLENGES	26
Kobieliava T., Pererva P., Pohorielov S. INTEGRATION OF FORESIGHT METHODS INTO THE SYSTEM OF ECONOMIC ASSESSMENT OF AN ENTERPRISE'S INFORMATION POTENTIAL IN THE CONTEXT OF CRYPTOCURRENCY MARKET DEVELOPMENT	33
Lytsur I., Nestoriak Yu. THE STATE FORESTRY SECTOR AS A KEY COMPONENT OF UKRAINE'S NATURAL RESOURCE SECTOR: MILITARY, EUROPEAN INTEGRATION AND CLIMATE CHALLENGES	41
Khalatur S., Vodolazska O., Karamushka O. TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN SMALL BUSINESS FINANCIAL MANAGEMENT AMIDST THE DEVELOPMENT OF DIGITAL FINANCIAL ECOSYSTEMS	47
Vinichenko I., Didur K. INTEGRATION OF AGRIBUSINESS AND CIRCULAR TRANSFORMATION OF THE FOOD INDUSTRY AS FACTORS OF STRENGTHENING FOOD SECURITY OF UKRAINE	58
Holian V., Korobka R., Matrunchyk D., Bardas V. INNOVATIVE TRANSFORMATIONS IN UKRAINE'S INVESTMENT FRAMEWORK FOR NATURAL RESOURCE MANAGEMENT: NATIONAL AND REGIONAL DIMENSIONS OF IMPLEMENTING BEST INTERNATIONAL PRACTICES	69
Pavlova H., Minkovska A. AN ANALYTICAL SYSTEM FOR ENTERPRISES WITHIN THE INNOVATION MANAGEMENT FRAMEWORK	80
Khaustova V., Kyzym M., Reshetnyak O., Trushkina N. CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR IDENTIFYING THE DOMINANTS OF INFRASTRUCTURE CHANGES IN ENSURING THE RESILIENCE OF THE POPULATION'S QUALITY OF LIFE	86
Rusak D., Reznikova N., Karp V., Panchenko V. REGIONAL FEATURES OF IMPLEMENTING GLOBAL BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: THE TECHNOLOGICAL IMPERATIVE OF MODERN INTEGRATION PROCESSES	97
Budziak V. INBOUND TOURISM IN UKRAINE DURING WARTIME	107
Mulska O., Hvozdoanych Yu. GENDER SENSITIVITY OF THE LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS (ON THE EXAMPLE OF COMMUNITIES IN LVIV REGION)	113
Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N., Rybina O. SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING DAMAGES FROM DISTURBED AND CONTAMINATED LANDS AS A RESULT OF THE RUSSIAN FEDERATION'S MILITARY AGGRESSION IN UKRAINE	121
Lopatynskyi Yu., Sidliar M. CONCEPTUALISING ECOLOGICAL-ECONOMIC DEVELOPMENT: A METHODOLOGY FOR APPLIED RESEARCH	131
Bacho R., Sochka K., Kokosh P. THE STATE BUDGET OF UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: STRUCTURAL TRANSFORMATIONS, FISCAL IMBALANCES, AND CHALLENGES TO FINANCIAL SECURITY	138
Suk P. VALUATION AS AN ELEMENT OF ACCOUNTING METHODOLOGY: THEORY AND PRACTICE	146
Varnavska I., Marmul L., Romaniuk I. THE IMPACT OF LABOR RELATIONS ON THE OPERATIONAL EFFICIENCY OF COOPERATIVES IN THE AGRICULTURAL SECTOR	153
Briukhovetska I., Kryshchal H., Holovach N. INTERNATIONAL PRACTICES OF MANAGING THE INVESTMENT POTENTIAL OF NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS: POSSIBILITIES OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE	160
Ibatullin I., Svydnous I., Prisyazhniuk N., Fedoruk N., Shtymak I. ECOLOGIZATION OF LIVESTOCK PRODUCTION AS A FACTOR IN ENSURING THE COUNTRY'S FOOD SECURITY	169
Bolduiev M., Bolduieva O., Artyukh O., Lyshchenko O., Tkachenko M. A SYSTEM APPROACH TO TAX FORECASTING AND PLANNING UNDER THE TRANSFORMATION OF THE TAX SYSTEM	179

CONTENTS:

Dibrova A., Dibrova L., Dibrova M. COMPETITIVENESS OF UKRAINE'S AGRI-FOOD PRODUCTS IN FOREIGN TRADE WITH THE EUROPEAN UNION: ASSESSMENT USING THE RCA INDEX AND THE IMPACT OF INSTITUTIONAL CONSTRAINTS	187
Mitsenko N., Yarmola K. DIRECTIONS AND INSTRUMENTS OF STATE POLICY FOR DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL PRODUCTS MARKET OF UKRAINE ON AN INNOVATIVE BASIS	196
Gutsalenko L., Vakulenko V., Liu Y. DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND CONTROL SYSTEMS FOR THE MANAGEMENT OF CRITICAL IMPORT GOODS IN THE AGRICULTURAL SECTOR	203
Makarenko A., Melikhov Y. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF LOGISTICS INVENTORY MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION	208
Vysochanska M., Khitrenko T., Horinshtein M. ENERGY EFFICIENT SOLUTIONS IN THE MANAGEMENT OF NATURAL PROTECTED AREAS: ENSURING A BALANCE BETWEEN THE CONSERVATION OF NATURAL ECOSYSTEMS AND BALANCED DEVELOPMENT	215
Ihnatenko M., Bilousov E., Bykalo M., Zabolotnij A. INVESTMENT AND MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES	224
Melnyk I., Ivanochko B., Balaniuk I., Smushak M., Banashkevych T. ECONOMIC CONTROL AND ANALYSIS IN THE SYSTEM OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL INFORMATION, FINANCIAL REPORTING AND TAXATION IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: CONCEPTUAL PRINCIPLES AND INTERNATIONAL EXPERIENCE	230
Turchyna M., Tyukha I. DESIGN THINKING AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISIONS AND REDUCING RISKS IN PROJECT MANAGEMENT	239
Yeromina M. CONVERGENCE OF OPERATIONAL AND FINANCIAL RISKS IN RETAIL IN TURBULENT CONDITIONS: ADAPTIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES	246
Hershuk V. ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE BASED ON SELF-MANAGEMENT	252
Hanusych V. INFORMATION SUPPORT FOR ON-CHAIN ANALYSIS OF DIGITAL ASSET MARKETS: CLASSIFICATION OF SOURCES AND APPLICATION ALGORITHM	260
Biliak Y. METHODS OF INFLUENCING FINANCIAL SECURITY THROUGH THE REGULATION OF ECONOMIC CONFLICTS	270
Bezsmertna O., Smetaniuk O., Kosaruk O. EXPORT OF UKRAINIAN GRAIN DURING THE WAR: IMPACT ON FOOD SECURITY AND MARKET STABILITY IN THE COUNTRIES OF THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA	277
Verhun M. ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF FINANCIAL REVENUES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BASED ON INTEGRAL INDICATORS	285
Mahiiiovych I. CLASSICAL AND ALTERNATIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CARPATHIAN REGION: ISSUES OF ECONOMIC SECURITY, SUSTAINABILITY, AND STABILITY	292
Nahorna O., Salnikova A., Illienko V., Nahorni V. ECOLOGICAL AND ECONOMIC VALUATION OF LAND IN DE-OCCUPIED TERRITORIES	301
Yurchenko O., Pozdieieva K., Pryimak N. FORMATION OF THE ECONOMIC MECHANISM OF LEASING OPERATIONS IN THE AGRICULTURAL SECTOR: ANALYSIS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT UNDER THE TRANSFORMATION OF THE NATIONAL ECONOMY	308
Alioshkina L. DETERMINANTS OF DEMAND FORMATION FOR AGRICULTURAL PRODUCTS (CEREALS AND OILSEEDS): SYSTEMATIZATION AND MANAGERIAL IMPLICATIONS	316
Pryshliak K., Semenenko Y. INTELLIGENT DECISION SUPPORT SYSTEM FOR ASSESSING THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND ENGAGEMENT IN THE AGRICULTURAL SECTOR	325
Pashchenko O. INTERNATIONAL INVESTMENT IN AGRITECH: MANAGEMENT OF SUSTAINABLE INNOVATIONS IN THE AGRICULTURAL SECTOR	336
Luhechko Y. REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF THE ENVIRONMENTALLY FRIENDLY FOOD PROCESSING SECTOR IN UKRAINE: INSTITUTIONAL FRAMEWORKS, METHODS AND INSTRUMENTS	349

CONTENTS:

Avercheva N. FINANCIAL AND ECONOMIC ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE KHERSON REGION UNDER MILITARY INFLUENCE	356
Sydorchuk A. INSTITUTIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S SMART TRANSPORT INFRASTRUCTURE	367
Netreba I. SCENARIO PLANNING FOR IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGES BASED ON THE COMPANY'S LEVEL OF FLEXIBILITY	376
Orlov V. MARKETING POTENTIAL AS A STRATEGIC COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF STATE-OWNED AGRICULTURAL ENTERPRISES	382
Hrysiuk Y., Bozhok Y., Pozniakova O. PRINCIPLES OF INTEGRATING DIGITAL PLATFORMS INTO THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE LOGISTICS PROCESSES	391
Danylenko V. CONSUMER VALUE ORIENTATIONS AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF CREATIVE MARKETING IN INTERNATIONAL TRADE	400
Krot L. OPPORTUNITIES FOR FINANCIAL LEASING FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE CHALLENGES AND THREATS OF A FULL-SCALE WAR	407
Mrachkovska N. THE EVOLUTION OF TREASURY BUDGET SERVICES: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN PRACTICE	418
Pirnykoza P. EUROPEAN INTEGRATION AND THE TRANSFORMATION OF FISCAL SOVEREIGNTY: RISKS AND COMPENSATORY MECHANISMS FOR EU CANDIDATE COUNTRIES	424
Farion V. METHODICAL APPROACH TO ASSESSING THE QUALITY OF ACCOUNTING AND DISCLOSURE OF FINANCIAL INSTRUMENTS OF UKRAINIAN ENTERPRISES	433
Zorya O., Fatiukha N., Klymova I., Hryshunova T. FINANCIAL ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF JSC CB "PRIVATBANK" IN THE CONTEXT OF PRUDENTIAL REGULATIONS AND LIMITS OF THE OPEN CURRENCY POSITION	442
Kopotiienko T., Shelestianka N. ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE AUDIT OF PRODUCTION AND EXPORT OF CROP PRODUCTS AT AN AGRIBUSINESS ENTERPRISES	448
Loskorikh G., Perchi O. FUNCTIONAL STRUCTURE AND EXPENDITURE PRIORITIES OF THE BUDGET OF THE BEREHOVE CITY TERRITORIAL COMMUNITY IN 2021—2025	456
Molnar-Babilya D., Yurovchyk V., Niahovsky I. SMART TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR IMPROVING SERVICE QUALITY AND SAFETY IN TOURISM AND THE HOTEL-RESTAURANT INDUSTRY	464
Semenova D., Yablonska D. DIGITALIZATION AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ANALYSIS OF AN ENTERPRISE'S FINANCIAL CONDITION	471
Boiko V., Pavlova A. CULTURAL HERITAGE OF THE KHERSON REGION UNDER CONDITIONS OF WAR CHALLENGES	479
Tiurina A., Skibitskiy O. THE EVOLUTION OF CONCEPTUAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF SMALL BUSINESSES	486
Kravtsova I., Hnoievyi V., Tatarinov V., Yaremenko V., Malashenko Y. EVOLUTION OF THE MARKETING COMMUNICATIONS PARADIGM AS A RESULT OF THE TRANSFORMATION OF THE ADVERTISING AND COMMUNICATION SERVICES MARKET IN UKRAINE	494
Mekenia A., Ohdanska O. IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE FINANCIAL EFFICIENCY AND RISK PROFILE OF TRANSNATIONAL BANKS	499
Hopka M., Kovtun O. SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: CAP GUIDELINES AND ESG METRICS	507
Skuratova O. CURRENT STATE AND DEVELOPMENT OF LOGISTICS IN THE AGRICULTURAL SECTOR: INNOVATIONS, CHALLENGES, AND ACCOUNTING ASPECTS	516
Trokhymets B. THE EU EXPERIENCE IN TAXATION OF CONTROLLED FOREIGN COMPANY INCOME AND PROSPECTS FOR ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE	525
Karasaiev K. INDICATIVE MANAGEMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT PROJECTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	532

УДК 005.8:631:338.43

Ю. О. Волощук,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5629-9502>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.8

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК

Y. Voloshchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy,
Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities HEI "Podillia State University"

PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

В сучасних умовах функціонування агропромислових підприємств зростає актуальність впровадження проектного менеджменту як ефективного інструменту забезпечення стійкості та підвищення результативності діяльності підприємств. Тож, метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів застосування проектного менеджменту в діяльності агропромислових підприємств, обґрунтування його ролі як інструменту підвищення ефективності та стійкості функціонування в умовах нестабільності.

Визначено, що сучасні умови функціонування агропромислових підприємств характеризуються зростанням рівня невизначеності, зумовленої впливом воєнних, кліматичних, економічних та інституційних факторів. Обґрунтовано трансформацію проектного менеджменту з допоміжного інструменту в ключову стратегічну компетенцію підприємств.

Проаналізовано основні причини невдач реалізації проєктів в аграрній сфері, серед яких визначено обмеженість ресурсів, низький рівень управління ризиками, сезонність виробництва, технологічну відсталість та нестабільність зовнішнього середовища.

Доведено, що ефективність реалізації проєктів значною мірою залежить від якості управління на всіх етапах життєвого циклу, зокрема від належного планування, моніторингу та контролю.

Розкрито особливості застосування сучасних методологій управління проєктами і обґрунтовано їх адаптацію до специфіки аграрного виробництва.

Встановлено доцільність використання цифрових технологій і систем управління проєктами для підвищення ефективності планування, контролю ресурсів та прийняття управлінських рішень. Запропоновано модель застосування Agile-підходу в аграрному виробництві з урахуванням ітеративності, управління ризиками та механізмів зворотного зв'язку.

Новизна результатів дослідження полягає у поглибленні теоретичних положень щодо трансформації проектного менеджменту в інструмент антикризового управління агропромисловими підприємствами, а також у систематизації підходів до адаптації гнучких і гібридних методологій управління проєктами з урахуванням галузевих особливостей аграрного сектору.

Отримані результати можуть бути використані керівниками агропромислових підприємств для підвищення ефективності управління виробничими та інноваційними проєктами, впровадження сучасних методологій управління, а також розробки стратегій розвитку в умовах невизначеності. Запропоновані підходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стійкості аграрного сектору.

In the current operating environment of agro-industrial enterprises, the importance of implementing project management as an effective tool for ensuring sustainability and enhancing organizational performance is increasing. Therefore, the aim of this article is to examine the theoretical and applied aspects of project management implementation in agro-industrial enterprises and to substantiate its role as a tool for improving efficiency and operational sustainability under conditions of instability.

It has been established that the current operating conditions of agro-industrial enterprises are characterized by an increasing level of uncertainty driven by military, climatic, economic, and institutional factors. The transformation of project management from a supporting tool into a key strategic capability of enterprises is substantiated.

The main causes of project failure in the agricultural sector are analyzed, including limited resources, insufficient risk management, production seasonality, technological underdevelopment, and external environmental instability.

It is demonstrated that the effectiveness of project implementation largely depends on the quality of management throughout all stages of the project life cycle, particularly on proper planning, monitoring, and control.

The specific features of applying modern project management methodologies are identified, and their adaptation to the specifics of agricultural production is justified.

The feasibility of using digital technologies and project management systems to enhance planning efficiency, resource control, and managerial decision-making is substantiated. A model for applying the Agile approach in agricultural production is proposed, taking into account iterative processes, risk management, and feedback mechanisms.

The novelty of the research lies in further developing theoretical approaches to the transformation of project management into a tool for crisis management in agro-industrial enterprises, as well as in systematizing approaches to adapting flexible and hybrid project management methodologies with consideration of sector-specific characteristics.

The results obtained can be used by managers of agro-industrial enterprises to improve the management efficiency of production and innovation projects, implement modern management methodologies, and develop strategies under conditions of uncertainty. The proposed approaches will contribute to enhancing the competitiveness and sustainability of the agricultural sector.

Ключові слова: проєктне управління, агропромислові підприємства, менеджмент, ефективність, антикризове управління, Agile, гібридні методології, цифровізація, управління ризиками, інновації, стійкість.

Key words: project management, agro-industrial enterprises, management, efficiency, crisis management, Agile, hybrid methodologies, digitalization, risk management, innovation, sustainability.

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

Прояв кризових процесів в економіці України, у поєднанні зі зниженням ефективності діяльності підприємств, які дотримуються традиційних управлінських підходів, вимагає впровадження передових інструментів управління. Світовий досвід свідчить про те, що застосування проєктно-орієнтованого підходу сприяє зниженню ризиків, забезпечує адаптивність та підвищує ефективність досягнення стратегічних цілей. Для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких залежить від ефективного використання земельних, матеріально-технічних та трудових ресурсів, а також від інтеграції інновацій у виробничі процеси, впровадження проєктного управління є критичним фактором розвитку та зміцнення конкурентних позицій. У цьому контексті проєктний підхід трансформується в дієвий інструмент антикри-

зового управління, однак залишається недостатньо дослідженим питання його ролі та можливостей застосування для забезпечення функціонування підприємств в умовах нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблем застосування проєктного менеджменту привертає зростаючу увагу вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії і практики проєктного управління зробили такі дослідники як Тернер Дж., Сімістер С. [1], Керцнер Г. [2], Грей К., Ларсон Е. [3], Пінто Дж. [4] та інші.

Вітчизняні науковці й практики також приділяють значну увагу цій темі: Данченко О., Занора В. провели комплексне дослідження теоретичних і практичних засад управління проєктами з акцентом на ризики та зміни як ключові чинники невизначеності [5]. Обґрунтовують механізми управління проєктами в кон-

тексті реалізації регіональної політики й забезпечення соціально-економічного розвитку територій Бабаєв В., Козак К. [6] та Лобода С. [7]. Жигалкевич Ж., Чухліб Є. вивчали питання мінімізації ризиків в процесі управління проектами [8]. Застосування проектного менеджменту в умовах цифровізації економіки досліджували Баглей Р., Бучинська Т. та Гомотюк В. [9].

Серед вітчизняних науковців досліджують сутність інноваційних проектів та напрями підвищення їх ефективності, а також роль проектного підходу у забезпеченні інноваційного розвитку регіонів України Старигін Д., Гук О. [10] та Дмитрієв Д. [11]. Окремі аспекти використання проектного підходу в аграрній сфері аналізували Макєєв О., Руденко С., Замлинська О., Крисоватий Р. [12].

Однак комплексна оцінка потенціалу та майбутніх перспектив застосування управління проектами в агросекторі залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, емпірична оцінка ефективності впровадження управління проектами в українських сільськогосподарських підприємствах вимагає систематичного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів застосування проектного менеджменту в діяльності агропромислових підприємств, обґрунтування його ролі як інструменту підвищення ефективності та стійкості функціонування в умовах нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку світової аграрної економіки характеризується значним рівнем динаміки та зростаючою складністю викликів, що вимагає фундаментальної трансформації управлінських підходів в агропромислових підприємствах. За таких умов управління проектами з допоміжного інструменту переходить в стан стратегічної компетенції, що визначає стійкість та конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів. Цей зсув обумовлений необхідністю реагування на швидке зростання населення світу, яке, за прогнозами, досягне 9,8 мільярда людей до 2050 року, що створить суттєвий тиск на продовольчі системи [13].

Сучасний науковий дискурс ґрунтується на тлумаченні управління проектами як динамічної методології організації та розподілу обмежених ресурсів протягом усього життєвого циклу про-

екту. Як українські, так і міжнародні вчені все частіше концептуалізують проектний підхід не просто як набір інструментів, а як інтегровану систему соціально-технічної взаємодії, що поєднує передові наукові знання та технології з практичними компетенціями, спрямованими на досягнення оптимальних результатів.

Управління проектами суттєво відрізняється від традиційного операційного управління, оскільки воно орієнтоване на досягнення чітко визначених цілей, спирається на структуровану рамку проекту, діє в межах заздалегідь визначених обмежень, залучає зацікавлені сторони та застосовує формалізовані процедури реалізації. Такий підхід дозволяє зосередити ресурси та зусилля учасників проекту та інвесторів на пріоритетних напрямках розвитку підприємства. Водночас він сприяє ефективному використанню обмежених ресурсів навіть відносно невеликими командами, підтримує впровадження автономної кадрової політики та сприяє інноваційно-орієнтованій спрямованості.

Слід наголосити, що ефективність будь-якого підприємства являє собою багатовимірну та складну категорію, яка відображає його здатність досягати визначених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів, забезпечуючи при цьому сталий розвиток у динамічному зовнішньому середовищі. Аналіз різних наукових інтерпретацій терміну дозволяє зробити висновок, що організаційна ефективність являє собою інтегровану конструкцію, що охоплює кілька взаємопов'язаних компонентів, таких як формулювання пріоритетних, чітко визначених цілей, їх успішне досягнення за допомогою відповідних стратегічних підходів, забезпечення належної ресурсної підтримки та оцінку результатів за допомогою фінансових показників. Таке синтезоване розуміння підкреслює важливість оптимізації ресурсів для розвитку, адаптивності до змін навколишнього середовища і мінімізації збитків, тим самим позиціонуючи ефективність як універсальний критерій оцінки успіху організації в умовах невизначеності.

Управління ефективністю, у свою чергу, ґрунтується на наявності точної та своєчасної інформації, що вимагає створення систем збору, обробки та аналізу даних. У цьому контексті впровадження сучасних інформаційних технологій стає критично важливою передумовою для забезпечення ефективного управління.

До 2022 року сільськогосподарський сектор зазнав прискореного розвитку, значною мірою завдяки технологічним інноваціям, які трансформували традиційні методи ведення сільського господарства та дозволили виробникам

підвищити продуктивність та операційну ефективність. Однак наразі галузь функціонує у дуже складному середовищі, яке, окрім катастроф, спричинених війною, дедалі більше страждає від зміни клімату, деградації ґрунтів, дефіциту води, нестачі робочої сили та проблем із продовольчою безпекою. Ці фактори суттєво впливають на врожайність сільськогосподарських культур, здоров'я та продуктивність худоби, фінансові показники підприємств та, в ширшому сенсі, на стан продовольчої безпеки країни і загалом на здоров'я населення.

У сукупності зазначені виклики не лише ускладнюють функціонування підприємств аграрного сектору, але й підвищують ризики реалізації проєктів, що зумовлює необхідність виокремлення ключових причин невдач управління проєктами в аграрній сфері, серед яких основними можна назвати:

- значна залежність від природно-кліматичних умов;
- недостатній рівень планування та обґрунтування проєктів;
- обмежений доступ до фінансових ресурсів;
- низький рівень управління ризиками;
- технологічна та інноваційна відсталість частини підприємств;
- низький рівень управлінських компетенцій у сфері проєктного менеджменту;
- сезонність виробництва та тривалий операційний цикл;
- нестабільність ринкового середовища;
- недосконалість інституційного та нормативного середовища;
- вплив війни (обстріли, мінування територій, недостатність людських ресурсів);
- проблеми з логістикою та інфраструктурою.

Для вирішення цих проблем можуть бути ефективно застосовані в управлінні сільськогосподарськими підприємствами передові управлінські підходи, включаючи гнучкі проєктні методології, разом з інтеграцією таких технологій, як штучний інтелект. Їх впровадження спрямоване на підвищення організаційної гнучкості та забезпечення швидкого реагування на коливання погодних умов та ринкового попиту, тим самим сприяючи підвищенню ефектив-

ності та загальної продуктивності в сільськогосподарському секторі [14; 15].

Такі методології дозволяють сільськогосподарським виробникам ефективно вирішувати проблеми зростаючої складності, забезпечуючи швидку адаптацію до змінних умов та дозволяючи приймати рішення на основі даних, що формуються за допомогою постійного зворотного зв'язку [16]. Впровадження цих адаптивних підходів покращує комунікацію та координацію між зацікавленими сторонами, що має особливе значення в сільськогосподарському секторі, де процеси виробництва та розподілу залучають широке коло учасників [17].

Ефективність сільськогосподарських проєктів тісно пов'язана з якістю управління на всіх етапах їх життєвого циклу (табл. 1). Емпіричні дослідження показують, що ключові фази (ініціація, планування, реалізація, моніторинг та завершення), відіграють вирішальну роль у забезпеченні успіху проєкту, особливо в умовах обмежених ресурсів. Статистичний аналіз показує, що фази життєвого циклу пояснюють до 92,5% варіації результативності аграрних проєктів. Найбільш критичним етапом виступає планування, яке має найсильніший вплив на кінцевий результат. Це свідчить про те, що недостатня увага до початкових стадій проєкту, включаючи техніко-економічне обґрунтування та оцінку ризиків, є першопричиною того, що до 60% сільськогосподарських проєктів не досягають поставлених цілей.

На етапі планування сучасні аграрні підприємства впроваджують комплексні оцінки доцільності разом із механізмами стратегічної взаємодії із зацікавленими сторонами. Такий підхід сприяє скороченню потенційних затримок та забезпеченню ефективного розподілу і використання ресурсів на наступних етапах проєкту. Під час етапу впровадження управлінська увага зміщується на адаптивні методи управління, що підтримуються передовими технологічними рішеннями, включаючи системи точного землеробства та інструменти моніторингу на основі Інтернету речей [18].

Фаза моніторингу та контролю є другим за важливістю етапом після планування, оскільки вона забезпечує безперервний зворотний

Таблиця 1. Інструменти управління проєктом за фазами життєвого циклу

Фаза життєвого циклу проєкту	Ключові інструменти управління	Вплив на ефективність
Ініціація	аналіз стейкхолдерів, попередня експертиза	визначення стратегічного вектору
Планування	WBS, критичний шлях, оцінка ризиків	мінімізація ризиків, оптимізація ресурсів і строків
Виконання	Agile-спринти, координація ресурсів	гнучкість управління, оперативне реагування на зміни
Моніторинг та контроль	KPI, системи реального часу на основі технологій IoT	своєчасне виявлення відхилень
Завершення	Підсумки, супровід та обслуговування	оцінка результативності та накопичення досвіду

Джерело: систематизовано автором на основі [18–20].

зв'язок у режимі реального часу та дозволяє керівництву оперативно коригувати рішення. В умовах високої мінливості ринків аграрної продукції та впливу кліматичних факторів здатність проєкту до самокоригування на основі даних стає фундаментальною передумовою його стійкості і загальної життєздатності [19].

Вибір відповідної методології управління проєктами агропромислових підприємств значною мірою визначається мінливістю умов та специфічними характеристиками кінцевого продукту. У цьому контексті традиційна каскадна модель Waterfall зберігає свою актуальність, особливо для проєктів, орієнтованих на інфраструктуру, де вимоги чітко визначені, а послідовність етапів проєкту достатньо лінійна. Основні переваги цього підходу — це добре структурований процес, передбачуваність витрат та вичерпна, детальна документація.

Водночас, властива каскадним моделям жорсткість стає обмежувальним фактором у впровадженні інноваційних технологій або розробці нових продуктів у динамічному ринковому середовищі. За таких умов все частіше застосовуються гнучкі методології Agile, оскільки вони базуються на ітеративній розробці та постійному залученні зацікавлених сторін.

Agile (від англійського "спритний, жвавий, рухливий") являє собою набір принципів та практик, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації проєктів, що виник в ІТ-секторі, і з того часу широко поширився в різних галузях, оскільки декомпозиція складних завдань на коротші ітераційні цикли виявилася ефективним підходом для більшості підприємств. Дослідження підтверджують, що Agile-методології, особливо ті, що наголошують на командно-орієнтованій співпраці, демонструють високу ефективність серед технологічно розвинених компаній.

Принципи та методології управління проєктами можна ефективно застосовувати до розробки та впровадження рішень на основі штучного інтелекту в сільському господарстві [21]. Водночас, впровадження гнучких підходів (Agile) у проєктах, пов'язаних зі штучним інтелектом, створює певні труднощі, оскільки ці ініціативи зазвичай впроваджуються поступово та вимагають інтеграції окремих функціональних компонентів або програмних модулів.

Водночасно, швидкий розвиток штучного інтелекту здійснює трансформаційний вплив на самі Agile-практики. Завдяки автоматизації повторюваних, масштабних завдань, штучний інтелект забезпечує керівників і команди проєктів, генеруючи аналітичні висновки, дозволяючи оцінювати та прогнозувати ризики,

надаючи рекомендації та сприяючи прийняттю більш обґрунтованих рішень [22].

У сільськогосподарському секторі України Agile-підходи поступово набувають ширшого впровадження в розробці агротехнологічних рішень, оскільки вони дозволяють швидко адаптуватися до технологічних змін і ринкових умов.

Зокрема, ітеративні підходи до планування можуть бути застосовані до процесів вирощування сільськогосподарських культур, включаючи прогнозування врожайності, моніторинг росту рослин, коригування планів на основі даних, отриманих та оброблених за допомогою датчиків, дронів [23].

Застосування принципів гнучкого управління до розробки рішень на основі штучного інтелекту в сільському господарстві може сприяти узгодженню їх з конкретними потребами і викликами, з якими стикаються аграрні підприємства, водночас забезпечуючи їх ефективну розробку та впровадження, а також досягнення вимірюваних результатів для кінцевих користувачів. Водночас, не всі гнучкі підходи однаково застосовні до підприємств галузі, оскільки деякі з них в першу чергу розроблені для проєктів програмного забезпечення. Тим не менш, низку гнучких методологій можна ефективно адаптувати до аграрної специфіки, де вирішальну роль відіграють сезонність, обмеженість ресурсів, залежність від навколишнього середовища та необхідність оперативного управління.

Зокрема, застосування методу Kanban є доцільним для сільськогосподарських підприємств, оскільки він забезпечує можливість візуалізації виробничих процесів, особливо таких ключових етапів, як посів культур, догляд та збирання врожаю, а також сприяє підвищенню ефективності моніторингу й контролю виконання завдань у режимі реального часу. Такий підхід демонструє високу результативність у контексті управління рутинними операційними процесами та координації польових робіт.

Scrum також можна успішно адаптувати до використання підприємствами АПК, коли його адаптовано до їх конкретного контексту, шляхом розподілу роботи на короткі ітераційні цикли, що відповідають етапам агротехнічних заходів. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни погодних умов або ресурсного забезпечення, а також регулярно оцінювати проміжні результати.

Підхід Lean, зосереджений на усуненні відходів, оптимізації процесів та підвищенні продуктивності. Він особливо актуальний для скорочення споживання ресурсів, мінімізації простоїв обладнання та підвищення загальної операційної ефективності.

Метод динамічної розробки систем, у свою чергу, може бути ефективно використаний під час реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів, оскільки він наголошує на активній взаємодії зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, інвесторів та партнерів, а також орієнтації на високу ефективність.

Застосування гібридних моделей управління проєктами можна вважати одним із найперспективніших підходів для сучасних підприємств. Він дозволяє інтегрувати структурований, послідовний характер моделі Waterfall з адаптивністю та швидкістю реагування, властивими Agile-методологіям. Це особливо актуально для проєктів, що охоплюють як апаратні компоненти (сільськогосподарську техніку, датчики), так і програмні рішення, де потрібен баланс між стандартизацією та гнучкістю [24].

Порівняння показує, що класична модель Waterfall є доцільною для стабільних і передбачуваних проєктів, тоді як Agile забезпечує високу гнучкість і адаптивність до змін. Гібридний підхід поєднує переваги обох моделей, доз-

воляючи зберігати структурованість планування та водночас забезпечувати гнучкість на етапі реалізації, що є особливо актуальним для сучасних аграрних підприємств (табл. 2).

У гібридній моделі етапи визначення обсягів, бюджетування, встановлення ключових фаз, відбуваються за каскадним принципом, що відповідає вимогам інвесторів та регуляторних органів. Водночас етапи розробки, тестування та впровадження інноваційних компонентів здійснюються за допомогою ітеративних Agile-спринтів. Таке поєднання сприяє скороченню часу впровадження проєкту або виходу продукції на ринок і дозволяє отримувати зворотний зв'язок на ранніх етапах, уникаючи помилок наприкінці життєвого циклу.

Сучасні системи управління проєктами сприяють підвищенню ефективності сільськогосподарських підприємств завдяки автоматизації операційних процесів, покращенню контролю ресурсів, оптимізації планування виробничих циклів, що особливо важливо для сільськогосподарського виробництва (табл. 3).

Таблиця 2. Порівняльна характеристика моделей управління проєктами

Параметр порівняння	Waterfall	Agile	Гібридне управління
Структура проєкту	послідовна, фазова	ітеративна, циклічна	Планування Waterfall + виконання Agile
Зміни вимог	важко впровадити, дорогі	вітаються на будь-якому етапі	гнучкі в межах фіксованих рамок
Документація	вичерпна, попередня	мінімальна, актуальна	збалансована для комплаєнсу
Роль замовника	в основному на початку та в кінці	постійна участь у спринтах	участь у ключових точках прийняття рішень
Сфера застосування	будівництво, іригація	НДДКР, цифрові платформи	модернізація підприємств, впровадження інновацій

Джерело: сформовано автором на основі [24; 25].

Таблиця 3. Системи управління проєктами

Система	Ціна за 1 користувача в міс, дол США	Ключовий функціонал	Цільова аудиторія	Особливості застосування в аграрній сфері
Trello	безкоштовно (до 10 канбан-дошок), 5	візуальні дошки, чеклісти	малі і мікро підприємства	підходить для фермерських господарств (облік робіт, сезонні задачі)
Worksection	безкоштовно (5 користувачів), 49 за команду	завдання, Kanban, облік, звітність	всі підприємства	ефективне планування сезонних робіт, контроль витрат, координація польових і виробничих процесів
Asana	безкоштовно (до 15 користувачів), більше – від 11	завдання, таймлайни, інтеграції	середні підприємства	ефективна для планування посівних та збиральних кампаній
Jira	від 7,50	Agile, Kanban, звітність	ІТ-компанії	обмежено придатна (лише для агро-ІТ або цифрових проєктів)
Monday.com	безкоштовно обмежена версія; 8	кастомізація, автоматизація процесів	всі підприємства	ефективна для агрохолдингів (логістика, виробництво, персонал)
ClickUp	безкоштовно обмежена версія; 5	завдання, документи, чат	стартапи, МСП	для агростартапів і малих підприємств
Notion	безкоштовно версія для одного; від 10	бази знань	малі і мікро підприємства	ведення документації та планів фермерського господарства
Wrike	безкоштовно (до 5 користувачів); від 9,80	управління проєктами та звітність	великі компанії	доцільна для великих аграрних підприємств
Planfix	безкоштовно (до 5 користувачів); від 7	завдання, CRM, автоматизація	МСП	оптимальна для комплексного управління агробізнесом
Smartsheet	є безкоштовна версія для 1 користувача; від 7	таблиці та автоматизація	малі і мікро підприємства	для обліку витрат, врожайності, ресурсів

Джерело: сформовано і адаптовано на основі: [26; 27].

Ключовими особливостями застосування таких систем управління проектами є здатність ефективно планувати сезонні операції з урахуванням суворих часових обмежень та взаємозалежності виробничих процесів. Цьому сприяє використання спеціалізованих інструментів, зокрема діаграм Ганта, які дозволяють структурувати та синхронізувати діяльність з часом.

Не менш важливим аспектом є контроль ресурсів та витрат, оскільки інтегровані механізми відстеження часових та фінансових показників дозволяють точно оцінювати витрати на проєкт, сприяючи більш ефективному використанню матеріальних та трудових ресурсів. Крім того, значну роль відіграє організація роботи, яка передбачає розподіл завдань між працівниками, моніторинг їх виконання та відстеження прогресу в режимі реального часу, що забезпечує оперативність управлінських рішень.

Додаткова перевага полягає у візуалізації процесів завдяки застосуванню підходу Kanban, що дозволяє швидко оцінювати стан робіт та своєчасно реагувати на відхилення, а також здатність координувати взаємодію з підрядниками та партнерами, шляхом надання їм контрольованого доступу до відповідної інформації. Крім того, інтеграція аналітичних інструментів та систем звітності покращує оцінку ефективності окремих проєктів та підтримує розробку обґрунтованих управлінських рішень у сільськогосподарських підприємствах.

Отже, можна представити модель застосування Agile у сільськогосподарському виробництві, що відображає інтеграцію принципів Scrum зі специфічними умовами сільськогосподарської діяльності і складається з таких етапів:

1) ініціація проєкту — формалізуються цілі, обсяг, бюджет і зацікавлені особи проєкту. Узгодження та спільне розуміння стратегічних та операційних цілей усіма зацікавленими сторонами є критично важливим, оскільки вони формують концептуальну основу для подальшої діяльності проєкту. Тут визначається ресурсний план, законодавчі вимоги.

2) формування беклогу завдань — після визначення цілей розробляється структурований беклог завдань, що охоплює всі дії, необхідні для досягнення заявлених цілей. Завдання описуються лаконічно, уникаючи надмірної деталізації, відповідно до принципу специфікації "рівно стільки". Також встановлюється попередня пріоритетність завдань.

3) пріоритетність завдань — портфель робіт систематично ранжується на основі значущості, терміновості та очікуваної цінності кожного завдання для підприємства/проєкту. Критичним операціям присвоюється найвищий пріоритет, тоді як менш чутливі до часу дії плануються відповідно.

4) сегментація на спринти — завдання з високим пріоритетом розподіляються по коротких ітераційних циклах (спринтах), що пов'язані з чітко визначеною метою та очікуваним результатом і підтримується спеціальним портфелем робіт для спринта. Така сегментація сприяє регулярній оцінці ефективності та адаптивному плануванню. На початку кожної ітерації команда проводить сеанс планування, обираючи завдання з портфеля робіт для виконання в рамках спринту, яке оцінюються з точки зору зусиль і визначається реалістичне робоче навантаження.

5) щоденна координація, контроль якості — під час спринту проводяться короткі щоденні зустрічі для моніторингу прогресу, синхронізації діяльності команди з метою виявлення потенційних проблем. Проводиться звітування про виконану роботу, заплановані заходи або наявні перешкоди, проходять перевірки відповідності робіт встановленим стандартам.

6) управління ризиками — основні завдання включають ідентифікацію нових ризиків та регулярне оновлення заходів реагування. Після комплексного аналізу ризиків розробляються плани пом'якшення та дій у надзвичайних ситуаціях, забезпечується регулярний моніторинг ризиків протягом проєкту.

7) оцінка результатів та систематизація отриманих знань — після завершення спринту проводиться звітування, щоб представити досягнуті результати зацікавленим сторонам та отримати зворотний зв'язок. Згодом проводиться ретроспективна сесія для оцінки роботи команди, визначення областей для покращення та вдосконалення процесів. Ітеративний цикл "планувати-виконати-оцінити-коригувати" забезпечує постійне вдосконалення та максимізацію цінності проєкту.

Впровадження систем управління проектами в сільськогосподарських підприємствах забезпечує адаптивний та орієнтований на результат підхід до управління виробничими та інноваційними процесами. Інтеграція ітеративного планування, моніторингу, управління ризиками та механізмів зворотного зв'язку дозволить своєчасно виявляти відхи-

лення та коригувати рішення, тим самим підвищуючи загальну стійкість та ефективність проєктів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні умови функціонування агропромислових підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління, а проєктний менеджмент розглядається як інноваційна форма організації діяльності, що дозволяє мобілізувати ресурси для вирішення критичних питань. Його роль полягає не лише в операційному контролі, а й у стратегічній трансформації бізнес-моделей у напрямку стійкості та інноваційності.

Доведено, що проєктне управління виступає ефективним інструментом забезпечення адаптивності, раціонального використання ресурсів та підвищення результативності діяльності підприємств.

Встановлено, що існують суттєві обмеження впровадження проєктного підходу в аграрній сфері, зокрема недостатній рівень управлінських компетенцій, обмежений доступ до фінансових ресурсів та вплив зовнішніх дестабілізуючих чинників, включаючи воєнні ризики.

Обґрунтовано, що ключовим чинником успішності аграрних проєктів є якісне управління на всіх етапах життєвого циклу, особливо на стадії планування, що визначає подальшу ефективність реалізації. Встановлено, що застосування гнучких (Agile) та гібридних методологій сприяє підвищенню гнучкості управління, забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та покращує координацію між учасниками проєкту.

Визначено, що аграрним підприємствам варто зосередитися на формуванні функціональних команд, здатних забезпечити впровадження систем моніторингу в реальному часі, що дозволить перетворити управління проєктами з адміністративного навантаження на рушій зростання продуктивності та капіталізації бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних підходів до оцінки ефективності впровадження проєктного менеджменту в агропромислових підприємствах, дослідженні впливу штучного інтелекту

на результативність проєктних команд, а також розробка методик адаптації міжнародних стандартів сталого управління до специфіки воєнної та повоєнної економіки України.

Література:

1. Turner J., Simister S. (2004). The grower handbook of project management. Routledge. P. 110—210.
2. Kerzner H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 832 p.
3. Gray C. F., Larson E. W. (2020). Project Management: The Managerial Process. New York: McGraw-Hill Education.
4. Pinto J. K. (2019). Project Management: Achieving Competitive Advantage. 5th ed. Boston: Pearson. 576 p.
5. Данченко О.Б., Занора В.О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко, 2019. 278 с.
6. Бабаєв В.М., Козак К.О. Управління проєктами в умовах регіональної політики: монографія. Харків: ХНУМГ, 2019. 312 с.
7. Лобода С. Проєктний підхід у стратегічному розвитку територіальних громад. Регіональна економіка. 2022. № 3. С. 27—39.
8. Жигалкевич Ж.М., Чухліб Є.В. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи. Приазовський економічний вісник. Випуск 6 (17), 2019. С. 126—131. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>
9. Баглей Р.Р., Бучинська Т.В., Гомотюк В.О. Застосування проєктного менеджменту в умовах цифрової економіки. Інноваційна економіка. 2022. № 1. С. 152—157.
10. Старигін Д.О., Гук О.В. Оцінка ефективності інноваційних проєктів: сутність та шляхи вдосконалення. Сучасна економіка. 2020. С. 204—210.
11. Дмитрієв Д.В. Інноваційний розвиток регіонів України на основі проєктного підходу. Економіка України. 2020. № 5. С. 35—47.
12. Макєєв О.О., Руденко С.В., Замлинська О.В., Крисоватий Р.Р. Концептуальні засади проєктного підходу до впровадження інновацій на аграрних підприємствах. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. Том 6. № 3. С. 317—329.
13. Shamas W., Bilal A., Bashir F., Tariq H. (2025). Enhancing performance of agri-business through sustainable project management and technological orientation: institutional theory perspective. International Journal of Managing Projects in Business. 18 (2): 388—409. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2025-0001>

/doi.org/10.1108/IJMPB-06-2024-0139. Available at: <https://www.emerald.com/ijmpb/article-abstract/18/2/388/1272562/Enhancing-performance-of-agri-business-through?redirected-From=fulltext> (дата звернення: 05.04.2026).

14. Arvanitis, K.G., Symeonaki, E.G. (2020). Agriculture 4.0: The Role of Innovative Smart Technologies Towards Sustainable Farm Management', *The Open Agriculture Journal*. 14 (1), P. 130—135. Available at: <https://doi.org/10.2174/1874331502014010130>; (дата звернення: 24.03.2026).

15. Mesaros, D., Rusu, T., Mesaros, I. (2022). Agile Scrum Applied in Agricultural Processes. *The Scientific Bulletin of Electrical Engineering Faculty*. 22 (1), P. 1—5. Available at: <https://doi.org/10.2478/sbeef-2022-0010> (дата звернення: 22.03.2026)

16. Bentley, J.W. et al. (2021). Managing complexity and uncertainty in agricultural innovation through adaptive project design and implementation. *Development in Practice*, 31(2), P. 198—213. Available at: <https://doi.org/10.1080/09614524.2020.1832047> (дата звернення: 01.04.2026).

17. Ali, J. (2015). Adoption of Diversification for Risk Management in Vegetable Cultivation. *International Journal of Vegetable Science*, 21(1), P. 9—20. Available at: <https://doi.org/10.1080/19315260.2013.813891> (дата звернення: 25.03.2026).

18. Chen X. (2025). The role of modern agricultural technologies in improving agricultural productivity and land use efficiency. *Front Plant Sci*. Sep 16; 16:1675657. DOI: 10.3389/fpls.2025.1675657. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12481170/> (дата звернення: 12.03.2026).

19. Ignace, H., Amolo, A. (2025). The Impact of Quality Management Strategies on Project Performance and Sustainability. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147—4486). 14. 195—204. 10.20525/ijfbs.v14i1.4020. https://www.researchgate.net/publication/389892354_The_Impact_of_Quality_Management_-_Strategies_on_Project_Performance_and_-_Sustainability (дата звернення: 05.04.2026).

20. Sneha, K. Hybrid project management: Combining Agile and waterfall for flexibility Available at: <https://plane.so/blog/hybrid-project-management-combining-agile-and-waterfall-for-flexibility> (дата звернення: 10.04.2026).

21. Hasan Al. J., Varallyai L. (2023). Using Agile in Implementing Agriculture AI Projects and Farm Management. *Journal of Agricultural Informatics (ISSN 2061-862X)* Vol. 14, No. 1. 1—12. DOI: 10.17700/jai.2023.14.1.684 (дата звернення: 10.04.2026).

22. Gupta, S. (2022) Artificial Intelligence, Analytics and Agile: Transforming Project Management in the 21st Century. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 11 (1), pp. 1—8. Available at: <https://doi.org/10.35940/ijrte.G6877.0511122>. (дата звернення: 05.04.2026).

23. Larman C. (2003). *Agile & Iterative Development*, Addison-Wesley. Available at: <http://www.mendeley.com/research/a-matter-of-security-the-application-of-attachment-theory-to-forensic-psychiatry-and-psychotherapy/> (дата звернення: 15.03.2026).

24. Taller H. (2021). When, Why, and How to use the Agile-Waterfall Hybrid Model. Available at: <https://www.ptc.com/en/blogs/alm/when-why-how-to-use-the-agile-waterfall-hybrid-model> (дата звернення: 16.04.2026).

25. Hybrid Project Management: The Ultimate Guide to Blending Agile and Waterfall Methodologies. Available at: <https://www.6sigma.us/project-management/hybrid-project-management/> (дата звернення: 17.04.2026).

26. Худенко Д. ТОП 7 інструментів для управління проєктами у 2026 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (дата звернення: 17.04.2026).

27. Найкращі системи для управління проєктами в 2025 році URL: <https://crmsolutions.ua/project-management-systems/> (дата звернення: 16.04.2026).

References:

1. Turner, J. & Simister, S. (2004), *The Grower Handbook of Project Management*, Routledge, London, UK, pp. 110—210.

2. Kerzner, H. (2017), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 12th ed., Wiley, Hoboken, USA.

3. Gray, C.F. & Larson, E.W. (2020), *Project Management: The Managerial Process*, McGraw-Hill Education, New York, USA.

4. Pinto, J.K. (2019), *Project Management: Achieving Competitive Advantage*, 5th ed., Pearson, Boston, USA.

5. Danchenko, O.B. & Zanora, V.O. (2019), *Proiektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen [Project Management: Risk and Change Management in Decision-Making Processes]*, Chabanenko Publishing House, Cherkasy.

6. Babaiev, V.M. & Kozak, K.O. (2019), *Upravlinnia proiektamy v umovakh rehionalnoi polityky [Project Management in Regional Policy Conditions]*, KhNUMG, Kharkiv, Ukraine.

7. Loboda, S. (2022), "Project approach in the strategic development of territorial communities", *Regional Economy*, vol. 3, pp. 27—39.

8. Zhyhalkevych, Zh.M. & Chukhlib, Ye.V. (2019), "Project management and risk management: approaches and methods", *Pryazovskyi Economic Bulletin*, vol. 6 (17), pp. 126—131. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>

9. Bahlei, R.R., Buchynska, T.V. & Homotiuk, V.O. (2022), "Application of project management in the digital economy", *Innovative Economy*, vol. 1, pp. 152—157.

10. Staryhin, D.O. & Huk, O.V. (2020), "Evaluation of the effectiveness of innovative projects: essence and ways of improvement", *Modern Economy*, pp. 204—210.

11. Dmytriiev, D.V. (2020), "Innovative development of regions of Ukraine based on project approach", *Economy of Ukraine*, vol. 5, pp. 35—47.

12. Makieiev, O.O., Rudenko, S.V., Zamlynska, O.V. & Krysovatyi, R.R. (2021), "Conceptual foundations of project approach to innovation implementation in agricultural enterprises", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 6 (3), pp. 317—329.

13. Shamas, W., Bilal, A., Bashir, F. & Tariq, H. (2025), "Enhancing performance of agri-business through sustainable project management and technological orientation: institutional theory perspective", *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 18 (2), pp. 388—409. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2024-0139>

14. Arvanitis, K.G. & Symeonaki, E.G. (2020), "Agriculture 4.0: The role of innovative smart technologies towards sustainable farm management", *The Open Agriculture Journal*, vol. 14 (1), pp. 130—135. DOI: <https://doi.org/10.2174/1874331502014010130>

15. Mesaros, D., Rusu, T. & Mesaros, I. (2022), "Agile Scrum applied in agricultural processes", *The Scientific Bulletin of Electrical Engineering Faculty*, vol. 22 (1), pp. 1—5. DOI: <https://doi.org/10.2478/sbeef-2022-0010>

16. Bentley, J.W. et al. (2021), "Managing complexity and uncertainty in agricultural innovation through adaptive project design and implementation", *Development in Practice*, vol. 31 (2), pp. 198—213. DOI: <https://doi.org/10.1080/09614524.2020.1832047>

17. Ali, J. (2015), "Adoption of diversification for risk management in vegetable cultivation", *International Journal of Vegetable Science*, vol. 21 (1), pp. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.1080/19315260.2013.813891>

18. Chen, X. (2025), "The role of modern agricultural technologies in improving agricultural productivity and land use efficiency", *Frontiers in Plant Science*, vol. 16, article 1675657. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpls.2025.1675657>

19. Ignace, H. & Amolo, A. (2025), "The impact of quality management strategies on project performance and sustainability", *International Journal of Finance & Banking Studies*, vol. 14, pp. 195—204. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v14i1.4020>

20. Sneha, K. (2026), "Hybrid project management: combining Agile and Waterfall for flexibility", available at: <https://plane.so/blog/hybrid-project-management-combining-agile-and-waterfall-for-flexibility> (Accessed 10 Apr 2026).

21. Hasan, Al.J. & Varallyai, L. (2023), "Using Agile in implementing agriculture AI projects and farm management", *Journal of Agricultural Informatics*, vol. 14 (1), pp. 1—12. DOI: <https://doi.org/10.17700/jai.2023.14.1.684>

22. Gupta, S. (2022), "Artificial intelligence, analytics and Agile: transforming project management in the 21st century", *International Journal of Recent Technology and Engineering*, vol. 11 (1), pp. 1—8. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.G6877.0511122>

23. Larman, C. (2003), *Agile & Iterative Development*, Addison-Wesley, Boston, USA, available at: <http://www.mendeley.com/research/a-matter-of-security-the-application-of-attachment-theory-to-forensic-psychiatry-and-psychotherapy/> (Accessed 15 Mar 2026).

24. Taller, H. (2021), "When, why, and how to use the Agile-Waterfall hybrid model", available at: <https://www.ptc.com/en/blogs/alm/when-why-how-to-use-the-agile-waterfall-hybrid-model> (Accessed 16 Apr 2026).

25. Six Sigma (2024), "Hybrid Project Management: The Ultimate Guide to Blending Agile and Waterfall Methodologies", available at: <https://www.6sigma.us/project-management/hybrid-project-management/> (Accessed 17 Apr 2026).

26. Khudenko, D. (2026), "Top 7 project management tools in 2026", available at: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (Accessed 17 Apr 2026).

27. CRM Solutions (2025), "Best project management systems in 2025", available at: <https://crmsolutions.ua/project-management-systems/> (Accessed 16 Apr 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 005.73:005.44:631.1

Ю. С. Гринчук,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6525-463X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.18

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ КРОСКУЛЬТУРНОГО УПРАВЛІННЯ

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

ORGANIZATIONAL CULTURE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування організаційної культури сільськогосподарських підприємств у контексті кроскультурного управління в умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення міжнародної інтеграції аграрного сектору. Обґрунтовано, що організаційна культура виступає важливим чинником забезпечення ефективності управління персоналом, підтримання кадрової стабільності, підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування адаптивного корпоративного середовища. Визначено, що специфіка організаційної культури аграрних підприємств формується під впливом сезонності виробничих процесів, залежності від природно-кліматичних умов, територіальної віддаленості виробничих підрозділів та поєднання формальних і неформальних механізмів взаємодії.

У статті розкрито сутність кроскультурного управління як системи управлінських підходів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії представників різних культурних середовищ у процесі здійснення господарської діяльності. Доведено, що розвиток кроскультурної компетентності керівників і персоналу сприяє підвищенню ефективності комунікацій, зниженню рівня міжкультурних конфліктів та покращенню координації діяльності в умовах міжнародної співпраці. Визначено, що інтеграція принципів кроскультурного менеджменту у систему управління сільськогосподарськими підприємствами забезпечує формування більш гнучкої та адаптивної моделі корпоративної взаємодії.

Особливу увагу приділено впливу воєнного стану та кризових трансформацій на розвиток організаційної культури аграрних підприємств. Встановлено, що в умовах воєнної економіки особливого значення набувають психологічна підтримка персоналу, формування атмосфери довіри, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримання командної взаємодії та підвищення адаптивності працівників. Обґрунтовано, що організаційна культура в умовах кризових викликів виконує не лише управлінську, а й соціально-психологічну функцію, забезпечуючи підтримання стабільності трудового колективу та збереження кадрового потенціалу підприємства.

У статті запропоновано основні напрями розвитку організаційної культури та кроскультурного управління на сільськогосподарських підприємствах, зокрема розвиток системи корпоративних цінностей, формування культури відкритих комунікацій, впровадження програм міжкультурного навчання, використання цифрових платформ взаємодії, розвиток командної роботи та підтримання психологічної стійкості персоналу. Доведено, що практична реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцненню організаційної стійкості та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у глобалізованому економічному середовищі.

The article examines the theoretical and applied aspects of the formation of organizational culture of agricultural enterprises in the context of cross-cultural management under conditions of globalization, digital transformation of the economy, and increasing international integration of the agricultural sector. It is substantiated that organizational culture acts as an important factor in ensuring the effectiveness of personnel management, maintaining staff stability, increasing enterprise competitiveness, and forming an adaptive corporate environment. It is determined that the specificity of the organizational culture of agricultural enterprises is shaped by the seasonality of production processes, dependence on natural and climatic conditions, territorial remoteness of production units, and the combination of formal and informal interaction mechanisms.

The article reveals the essence of cross-cultural management as a system of managerial approaches aimed at ensuring effective interaction between representatives of different cultural environments in the process of economic activity. It is proved that the development of cross-cultural competence of managers and personnel contributes to improving communication efficiency, reducing the level of intercultural conflicts, and enhancing coordination of activities under conditions of international cooperation. It is determined that the integration of cross-cultural management principles into the management system of agricultural enterprises ensures the formation of a more flexible and adaptive model of corporate interaction.

Special attention is paid to the impact of martial law and crisis transformations on the development of organizational culture of agricultural enterprises. It is established that under wartime economic conditions particular importance is attached to psychological support of personnel, formation of an atmosphere of trust, development of internal communications, maintenance of teamwork, and improvement of employee adaptability. It is substantiated that organizational culture under crisis challenges performs not only a managerial but also a socio-psychological function, ensuring the stability of the workforce and preservation of the enterprise's human resources potential.

The article proposes the main directions for the development of organizational culture and cross-cultural management at agricultural enterprises, including the development of a system of corporate values, formation of a culture of open communications, implementation of intercultural training programs, use of digital interaction platforms, development of teamwork, and support of psychological resilience of personnel. It is proved that the practical implementation of these measures will contribute to improving the efficiency of managerial processes, strengthening organizational resilience, and ensuring the long-term competitiveness of agricultural enterprises in a globalized economic environment.

Ключові слова: організаційна культура, кроскультурне управління, сільськогосподарські підприємства, корпоративні цінності, міжкультурна комунікація, управління персоналом, організаційна стійкість, адаптивність підприємства, командна взаємодія, цифровізація управління, кадровий потенціал, конкурентоспроможність.

Key words: organizational culture, cross-cultural management, agricultural enterprises, corporate values, intercultural communication, personnel management, organizational resilience, enterprise adaptability, teamwork, digitalization of management, human resources potential, competitiveness.

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

Сучасний розвиток сільськогосподарських підприємств відбувається під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації економіки, інтеграції України до європейського економічного простору та трансформації соціально-трудових відносин. У цих умовах важливого значення набуває формування ефективної організаційної культури, яка забезпечує координацію діяльності персоналу, підтримання корпоративних цінностей, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для аграрного сектору проблема розвитку організаційної культури має особливе значен-

ня, оскільки діяльність сільськогосподарських підприємств характеризується сезонністю виробництва, територіальною розосередженістю працівників, високою залежністю від зовнішніх ризиків та необхідністю швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Водночас розширення міжнародного співробітництва, інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості та залучення іноземних партнерів посилюють актуальність кроскультурного управління як інструменту ефективної взаємодії між представниками різних культурних середовищ.

У сучасних умовах кроскультурне управління стає важливою складовою системи менеджменту сільськогосподарських підприємств, оскільки забезпечує розвиток міжкультурної комунікації, формування толерантного корпоративного середовища та підвищення ефективності уп-

равління персоналом. Саме організаційна культура виступає основою інтеграції працівників, формування спільних цінностей та забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах соціально-економічної нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика організаційної культури та кроскультурного управління широко досліджується у працях зарубіжних науковців, зокрема Е. Шейна, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, К. Камерона та Р. Куїнна, які розкривають сутність корпоративної культури, механізми міжкультурної взаємодії та вплив організаційних цінностей на ефективність управління. Теоретичні та прикладні аспекти кроскультурного менеджменту, розвитку міжкультурних комунікацій і управління персоналом в умовах міжнародної інтеграції висвітлено у працях А. Ковальського, А. Капліної, І. Саваріної, Т. Склярук, Р. Данилюк, Н. Степаненко та інших дослідників. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування організаційної культури сільськогосподарських підприємств у контексті кроскультурного управління в умовах воєнних викликів, цифровізації та трансформації аграрного сектору України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей формування організаційної культури сільськогосподарських підприємств у контексті кроскультурного управління та обґрунтування напрямів її удосконалення в умовах глобалізації й сучасних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційна культура сільськогосподарських підприємств формується під впливом специфічних особливостей аграрного виробництва, які визначають характер внутрішніх управлінських процесів, систему взаємодії персоналу та особливості корпоративних відносин. На відміну від підприємств інших галузей економіки, аграрний сектор функціонує в умовах підвищеної залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробничих циклів та високого рівня виробничих ризиків. Саме тому організаційна культура аграрних підприємств поєднує елементи традиційного соціального середовища та сучасних управлінських підходів, формуючи специфічну модель корпоративної взаємодії. На думку Е. Шейна, організаційна

культура є системою базових цінностей, норм і моделей поведінки, які формуються у процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції персоналу [1]. У контексті аграрного сектору це означає, що корпоративна культура підприємства повинна забезпечувати не лише ефективність управління, а й здатність колективу адаптуватися до постійних змін виробничого середовища.

Однією з ключових особливостей аграрного виробництва є сезонність виробничих процесів, яка суттєво впливає на організацію праці та систему управління персоналом. У періоди проведення польових робіт рівень навантаження на працівників і керівний персонал суттєво зростає, що потребує високого рівня координації дій, ефективної внутрішньої комунікації та швидкого прийняття управлінських рішень. У таких умовах організаційна культура виконує функцію забезпечення дисципліни праці, підтримання командної взаємодії та формування спільної відповідальності за результати діяльності підприємства. Г. Хофстеде підкреслював, що організаційна культура безпосередньо впливає на стиль взаємодії між працівниками та систему колективної поведінки, визначаючи рівень згуртованості колективу й ефективність координації діяльності [2]. Саме тому для аграрних підприємств особливого значення набуває формування культури співпраці та взаємної підтримки.

Водночас значний вплив на формування організаційної культури має висока залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних умов. Нестабільність погодних факторів, сезонні ризики та вплив кліматичних змін формують потребу у гнучкості управлінських рішень і здатності персоналу швидко адаптуватися до змін виробничого середовища. У результаті важливого значення набувають такі елементи організаційної культури, як адаптивність, взаємопідтримка, відповідальність та орієнтація на колективний результат. На думку Ф. Тромпенаарса, ефективність сучасних організацій значною мірою визначається здатністю формувати адаптивне корпоративне середовище, яке дозволяє поєднувати стратегічні цілі підприємства з потребами персоналу та вимогами зовнішнього середовища [3].

Поряд із цим специфічною особливістю аграрного сектору є територіальна віддаленість виробничих підрозділів. Значна частина сільськогосподарських підприємств має розгалужену структуру виробничих об'єктів, що ускладнює координацію діяльності персоналу та внутрішню комунікацію. У таких умовах особливого значення набуває формування єдиної системи корпо-

ративних цінностей, яка забезпечує підтримання організаційної єдності підприємства незалежно від територіального розташування окремих структурних підрозділів. Українські науковці також наголошують, що для аграрних підприємств організаційна культура виступає важливим чинником забезпечення кадрової стабільності та підтримання ефективної взаємодії між структурними підрозділами в умовах просторової розосередженості виробництва.

Для аграрного сектору характерним є поєднання формальних і неформальних елементів організаційної культури. З одного боку, підприємства впроваджують сучасні системи управління персоналом, цифрові інструменти комунікації, корпоративні стандарти та механізми стратегічного управління. З іншого боку, значну роль продовжують відігравати традиційні соціальні зв'язки, регіональні особливості, неформальні комунікації та історично сформовані моделі взаємодії між працівниками. Саме поєднання формальних і неформальних механізмів управління формує специфіку організаційної культури сільськогосподарських підприємств. На думку К. Камерона та Р. Куїнна, ефективна організаційна культура повинна поєднувати стабільність внутрішніх процесів із гнучкістю управлінських механізмів, що особливо актуально для аграрного сектору в умовах кризових та трансформаційних змін [4].

У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектору організаційна культура дедалі більше орієнтується на розвиток цифрових комунікацій, автоматизацію управлінських процесів та використання сучасних технологій координації діяльності персоналу. Водночас ефективність цифровізації значною мірою залежить від рівня організаційної культури та готовності персоналу до впровадження інноваційних підходів.

У процесі трансформації аграрного сектору організаційна культура стає важливим чинником забезпечення кадрової стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Крім того, у таких підприємствах спостерігається вищий рівень продуктивності праці, краща адаптація персоналу до змін зовнішнього середовища та нижчий рівень внутрішньої конфліктності. У зв'язку з цим доцільно систематизувати ключові особливості організаційної культури сільськогосподарських підприємств, які узагальнено в таблиці 1.

Організаційна культура сільськогосподарських підприємств формується під впливом комплексу виробничих, соціальних, територіальних та інституційних чинників. У сучасних умовах вона перетворюється на важливий елемент забезпечення кадрової стабільності, підвищення ефективності управління персоналом та формування конкурентних переваг аграрного підприємства. Водночас розвиток кроскультурного управління, цифрових комунікацій і адаптивних механізмів взаємодії створює передумови для трансформації організаційної культури відповідно до сучасних викликів глобалізованого економічного середовища.

Глобалізаційні процеси, активізація міжнародної торгівлі та інтеграція України до світового економічного простору суттєво посилюють роль кроскультурного управління в аграрному секторі [5]. У сучасних умовах сільськогосподарські підприємства дедалі активніше взаємодіють із міжнародними партнерами, залучають іноземний капітал, беруть участь у міжнародних інвестиційних і логістичних проєктах, а також інтегруються у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Унаслідок цього ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить не лише від економічних або технологічних чинників, а й від

Таблиця 1. Особливості організаційної культури сільськогосподарських підприємств у контексті кроскультурного управління

Особливість аграрного виробництва	Характер впливу на організаційну культуру	Прояв у діяльності підприємства	Ризики для системи управління
Сезонність виробничих процесів	Формує потребу у високому рівні координації та дисципліни праці	Посилення інтенсивності роботи в періоди польових робіт	Перевантаження персоналу та зниження ефективності комунікацій
Залежність від природно-кліматичних умов	Підвищує значення адаптивності та гнучкості персоналу	Необхідність швидкого реагування на зміни виробничого середовища	Зростання психологічного напруження та управлінських ризиків
Територіальна віддаленість підрозділів	Ускладнює внутрішню взаємодію та координацію	Використання дистанційних форм комунікації	Послаблення організаційної єдності підприємства
Поєднання формальних і неформальних відносин	Посилює роль соціально-психологічного клімату	Значний вплив неформальних лідерів і традиційних зв'язків	Можливість виникнення конфліктів та неформального впливу
Цифровізація управлінських процесів	Формує цифрову корпоративну культуру	Використання CRM-систем і цифрових платформ управління	Низький рівень цифрової адаптації персоналу
Воєнні та кризові виклики	Посилюють значення психологічної стійкості та взаємопідтримки	Необхідність підтримання стабільності колективу в кризових умовах	Зростання стресу та кадрової нестабільності

Джерело: власна розробка автора.

здатності керівництва забезпечувати ефективну міжкультурну взаємодію.

У таких умовах особливого значення набуває врахування культурних особливостей працівників, партнерів, інвесторів і контрагентів у процесі управління підприємством. Це пояснюється тим, що відмінності у стилях комунікації, підходах до прийняття рішень, системах цінностей та моделях організаційної поведінки можуть суттєво впливати на результативність співпраці. Водночас недостатній рівень кроскультурної компетентності керівників і персоналу нерідко призводить до непорозумінь, зниження ефективності комунікацій, виникнення конфліктних ситуацій та ускладнення процесу реалізації спільних проєктів. У зв'язку з цим розвиток кроскультурного управління стає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на міжнародних ринках.

За таких умов важливим напрямом розвитку сучасного аграрного менеджменту стає формування системи міжкультурної комунікації, яка забезпечує ефективний обмін інформацією між представниками різних культурних середовищ. Саме якість комунікацій значною мірою визначає рівень координації діяльності, швидкість ухвалення управлінських рішень та ефективність співпраці між учасниками міжнародних проєктів [6]. Поряд із цим особливої актуальності набуває створення толерантного корпоративного середовища, орієнтованого на взаємоповагу, відкритість і підтримання партнерських відносин у колективі. У результаті це сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками, зміцненню командної взаємодії та покращенню загального соціально-психологічного клімату підприємства.

Водночас важливою складовою кроскультурного управління є адаптація стилів управління до культурних особливостей персоналу. У міжнародному середовищі універсальні підходи до управління не завжди забезпечують необхідний рівень ефективності, тому керівники повинні враховувати особливості трудової поведінки, мотивації та комунікаційних моделей працівників різних культурних груп. Завдяки цьому підвищується рівень залученості персоналу, покращується координація роботи та забезпечується більш ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства [7]. Крім того, адаптивний стиль управління дозволяє знизити ризики виникнення внутрішніх конфліктів та посилити організаційну згуртованість.

Поряд із адаптацією стилів управління розвиток кроскультурного менеджменту безпосередньо пов'язаний із формуванням навичок ко-

мандної роботи та здатності ефективно управляти міжкультурними конфліктами. У багатокультурному середовищі саме якість взаємодії між працівниками визначає рівень організаційної єдності та результативність реалізації управлінських рішень. Тому важливого значення набуває розвиток навичок міжособистісної комунікації, управління конфліктними ситуаціями та формування корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю і взаємопідтримку. У результаті це дозволяє створити більш стабільне та адаптивне внутрішнє середовище підприємства.

Разом із цим сучасне кроскультурне управління дедалі більше інтегрується з процесами цифровізації управлінської діяльності. Використання дистанційних форматів роботи, міжнародних онлайн-комунікацій, цифрових платформ управління проєктами та систем електронної взаємодії посилює необхідність розвитку цифрових і міжкультурних компетенцій персоналу [8]. Це пов'язано з тим, що цифрове середовище значно розширює масштаби міжнародної взаємодії та потребує від працівників здатності ефективно працювати в мультикультурних командах.

Поєднання кроскультурного управління та цифрових інструментів комунікації створює передумови для підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств у глобалізованому економічному середовищі. Завдяки розвитку міжкультурної взаємодії, адаптивних управлінських підходів та сучасних комунікаційних технологій підприємства отримують можливість зміцнювати міжнародне партнерство, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати більш високий рівень організаційної стійкості.

Воєнний стан суттєво вплинув на діяльність сільськогосподарських підприємств, зумовивши трансформацію підходів до управління персоналом і формування організаційної культури. Функціонування аграрного бізнесу в умовах воєнної економіки супроводжується високим рівнем невизначеності, посиленням виробничих і безпекових ризиків, кадровими втратами, порушенням внутрішніх комунікацій та зростанням психологічного навантаження на працівників. Унаслідок цього організаційна культура перестає виконувати виключно управлінську функцію та перетворюється на важливий інструмент забезпечення соціальної стабільності й підтримання ефективності діяльності підприємства.

Одним із ключових викликів для сільськогосподарських підприємств стало психологічне виснаження персоналу, спричинене постійним стресом, невизначеністю та необхідністю працювати в умовах підвищеної небезпеки [9].

У зв'язку з цим особливого значення набуває психологічна підтримка працівників, спрямована на збереження емоційної стійкості, зниження рівня тривожності та підтримання продуктивності праці. Формування системи психологічної підтримки сприяє зміцненню внутрішньої стабільності колективу та підвищенню готовності працівників до адаптації в кризових умовах.

Поряд із цим важливою складовою організаційної культури в умовах війни стає формування атмосфери довіри між керівництвом і персоналом. У кризовому середовищі працівники потребують відкритої комунікації, чіткого інформування щодо діяльності підприємства та впевненості у стабільності трудових відносин. Саме рівень довіри значною мірою визначає згуртованість колективу, ефективність взаємодії між працівниками та готовність персоналу підтримувати стратегічні цілі підприємства навіть за умов нестабільності.

Водночас воєнні виклики актуалізують необхідність розвитку внутрішніх комунікацій, оскільки своєчасний обмін інформацією дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати координацію діяльності структурних підрозділів. У сучасних умовах особливого значення набуває використання цифрових засобів комунікації, дистанційних форматів взаємодії та корпоративних інформаційних платформ, які забезпечують підтримання організаційної єдності підприємства [10].

Не менш важливим напрямом є підтримання командної взаємодії, адже в умовах воєнної економіки ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від рівня згуртованості колективу та здатності працівників до спільного вирішення кризових завдань. Організаційна культура, орієнтована на співпрацю, взаємопідтримку та відповідальність, сприяє формуванню більш стійкого внутрішнього середовища та підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх викликів.

Разом із цим важливого значення набуває підвищення адаптивності працівників, оскільки сучасне кризове середовище потребує швидкого реагування на зміни виробничих умов, організаційних процесів і форм зайнятості. Формування адаптивної організаційної культури дозволяє працівникам ефективніше сприймати управлінські зміни, швидше інтегрувати нові підходи до роботи та підтримувати стабільність функціонування підприємства навіть у складних умовах [11].

Для підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах

глобалізації, цифрової трансформації та посилення міжнародної співпраці доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток організаційної культури та системи кроскультурного управління. У сучасних умовах саме організаційна культура виступає важливим чинником забезпечення внутрішньої стабільності підприємства, підвищення результативності управління персоналом і формування конкурентних переваг аграрного бізнесу. Водночас розвиток кроскультурного менеджменту сприяє покращенню міжкультурної взаємодії, підвищенню ефективності комунікацій та зміцненню партнерських зв'язків у міжнародному середовищі.

Насамперед одним із ключових напрямів удосконалення організаційної культури є розвиток системи корпоративних цінностей. Саме корпоративні цінності формують основу поведінки працівників, визначають стандарти взаємодії в колективі та забезпечують організаційну єдність підприємства. Для сільськогосподарських підприємств особливого значення набувають такі цінності, як відповідальність, командна взаємодія, адаптивність, довіра та орієнтація на спільний результат. У результаті формування чіткої системи корпоративних принципів дозволяє підвищити рівень залученості персоналу та сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості колективу. Водночас ефективність реалізації корпоративних цінностей значною мірою залежить від рівня розвитку внутрішніх комунікацій на підприємстві.

У зв'язку з цим важливим напрямом є формування культури відкритих комунікацій, оскільки ефективний обмін інформацією виступає основою результативної управлінської взаємодії. У сучасних умовах нестабільності працівники потребують своєчасного інформування щодо змін у діяльності підприємства, стратегічних рішень та організаційних трансформацій. Завдяки цьому відкриті комунікації сприяють зниженню рівня конфліктності, підвищенню довіри між керівництвом і персоналом та покращенню координації роботи структурних підрозділів. Крім того, прозора система комунікації формує позитивний соціально-психологічний клімат і сприяє зміцненню корпоративної культури підприємства. Разом із цим розвиток внутрішніх комунікацій безпосередньо пов'язаний із необхідністю підвищення кроскультурної компетентності управлінського персоналу.

Водночас важливою складовою розвитку кроскультурного управління є підвищення кроскультурної компетентності керівників. У

процесі міжнародної співпраці керівництво підприємства повинно враховувати культурні особливості партнерів, працівників та інвесторів, адаптувати управлінські підходи до специфіки міжкультурної взаємодії та забезпечувати ефективну комунікацію в багатокультурному середовищі. Завдяки цьому розвиток кроскультурних компетенцій сприяє мінімізації міжкультурних конфліктів, покращенню переговорного процесу та підвищенню ефективності міжнародного співробітництва. У свою чергу, підвищення рівня кроскультурної компетентності потребує системного професійного навчання персоналу.

Саме тому важливого значення набуває впровадження програм міжкультурного навчання працівників. Такі програми спрямовані на розвиток навичок міжкультурної комунікації, толерантності, адаптивності та ефективної взаємодії в міжнародному середовищі. Особливо актуальним це є для підприємств, які беруть участь у міжнародних проєктах, працюють із зарубіжними партнерами або інтегруються у глобальні ланцюги постачання. У результаті міжкультурне навчання дозволяє підвищити рівень професійної підготовки персоналу та забезпечити більш ефективну взаємодію між представниками різних культурних середовищ. Водночас ефективність сучасного навчального процесу значною мірою залежить від рівня цифровізації управлінських та комунікаційних процесів.

У сучасних умовах цифровізації економіки особливу роль відіграє використання цифрових платформ комунікації. Упровадження корпоративних інформаційних систем, онлайн-платформ для управління проєктами, цифрових каналів внутрішньої взаємодії та систем електронного документообігу дозволяє підвищити оперативність управління та забезпечити більш ефективну координацію діяльності підприємства. Крім того, цифрові технології сприяють розвитку дистанційної комунікації та забезпечують інтеграцію працівників незалежно від їх територіального розташування. Разом із цим цифровізація створює передумови для розвитку нових форм командної взаємодії.

Не менш важливим напрямом є розвиток командної роботи, оскільки ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня взаємодії між працівниками та здатності колективу спільно вирішувати виробничі завдання. Формування культури командної взаємодії сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню координації діяльності та зміцненню організаційної

єдності підприємства. Особливого значення це набуває в умовах кризових трансформацій, коли саме згуртованість колективу визначає рівень стійкості підприємства до зовнішніх викликів. Однак ефективна командна взаємодія неможлива без підтримання належного рівня психологічної стабільності працівників.

У зв'язку з цим важливим елементом сучасної організаційної культури є підтримка психологічної стійкості персоналу. В умовах воєнної економіки, високого рівня невизначеності та постійного психологічного навантаження підприємства повинні приділяти значну увагу формуванню системи психологічної підтримки працівників. Це передбачає розвиток програм психологічної адаптації, профілактику професійного вигорання, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату та створення умов для емоційної стабільності персоналу. Саме психологічна стійкість працівників значною мірою визначає здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності та ефективно функціонувати в кризових умовах.

Важливим напрямом удосконалення організаційної культури є також формування адаптивної системи управління, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати ефективну інтеграцію персоналу в умовах кризових трансформацій. Адаптивна організаційна культура сприяє підвищенню гнучкості управлінських процесів, розвитку інноваційного мислення та покращенню здатності підприємства до швидкої трансформації внутрішніх механізмів функціонування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору організаційна культура виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств, підвищення їх адаптивності та зміцнення конкурентних позицій у процесі глобалізації та євроінтеграції. Формування ефективної системи корпоративних цінностей, внутрішніх комунікацій і командної взаємодії створює передумови для підвищення результативності управління персоналом та стабільності функціонування підприємства.

Водночас кроскультурне управління набуває дедалі більшого значення як інструмент забезпечення ефективної міжкультурної взаємодії, розвитку партнерських відносин і формування толерантного корпоративного середо-

вища. Упровадження принципів кроскультурного менеджменту у систему управління аграрними підприємствами сприяє зміцненню організаційної стійкості, покращенню координації діяльності персоналу та підвищенню ефективності управлінських рішень. Особливо актуальним це є в умовах воєнних викликів, цифровізації економіки та розширення міжнародного співробітництва аграрного сектору України.

Реалізація сучасних підходів до розвитку організаційної культури та кроскультурного управління дозволяє сформувати більш гнучку, адаптивну та інноваційно орієнтовану систему менеджменту сільськогосподарських підприємств. Це створює умови для підвищення кадрової стабільності, зміцнення внутрішньої згуртованості колективу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому економічному середовищі.

Література:

1. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p.
2. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
3. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2012. 399 p.
4. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
5. Ковальський А. О. Крос-культурний підхід до управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу. Підприємство та інновації. 2026. № 39. С. 129—136.
6. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії. Агросвіт. 2020. № 21. С. 49—52.
7. Саваріна І. П. Теоретичні аспекти кроскультурного менеджменту. Приазовський економічний вісник. 2018. № 5. С. 24—32.
8. Склярук Т., Данилюк Р. Особливості управління персоналом підприємств в умовах міжнародної інтеграції. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2026. Т. 350, № 1. С. 393—398.
9. Pikula H. S. Механізм формування системи крос-культурного менеджменту підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проблеми економіки. 2025. № 4. С. 239—245.

10. Степаненко Н., Волкова І. Кроскультурні комунікації у формуванні корпоративного бренду. Економіка та суспільство. 2023. № 56.

11. Bortnikova M., Bohomaz P., Rulikovskiy O., Titov A. Вплив організаційної культури на адаптивність бізнесу у кризових умовах. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. Т. 4, № 18. С. 339—348.

References:

1. Sheyn E.H. (2010), *Organizational culture and leadership*, 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco, USA.
2. Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: Software of the mind*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, USA.
3. Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (2012), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, USA
4. Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2011), *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, USA.
5. Koval's'kyj, A. O. (2026), "Cross-cultural approach to employee motivation management in agribusiness enterprises", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 39, pp. 129—136.
6. Kaplina, A. (2020), "Cross-cultural management, a tool for organizing the cross-cultural interaction", *Agrosvit*, vol. 21, pp. 49—52.
7. Savarina, I. P. (2018), "Theoretical aspects of cross-cultural management", *Pryazov's'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 5, pp. 24-32.
8. Skliaruk, T. and Danyliuk, R. (2026), "Features of personnel management of enterprises in conditions of international integration", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 350, no. 1, pp. 393—398.
9. Pikula, H. S. (2025), "Mechanism of formation of a system of cross-cultural management of enterprises in conditions of unstable external environment", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 239—245.
10. Stepanenko, N. I., & Volkova, I. M. (2023), "Cross-cultural communications in corporate brand formation", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56.
11. Bortnikova, M., Bohomaz, P., Rulikovskiy, O. and Titov, A. (2025), "The impact of organizational culture on business adaptability in crisis conditions", *Yevropejs'kyj naukovy zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsij*, vol. 4, no. 18, pp. 339—348.

Отримано редакцією журналу / Received: 07.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 338.43:330.341.2

О. В. Піщенко,

д. е. н., директор, Прилуцька дослідна станція інституту садівництва Національної академії аграрних наук України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6804-6086>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.26

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

O. Pishchenko,

Doctor of Economic Sciences, Director, Pryluky Research Station of the Institute of Horticulture of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

INNOVATIVE MECHANISMS FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE IN CONDITIONS OF MILITARY CHALLENGES

Статтю присвячено дослідженню інноваційних механізмів забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України в умовах воєнних викликів, трансформації продовольчих ринків, порушення логістичних ланцюгів, ресурсних обмежень та ризиків для продовольчої безпеки. Обґрунтовано, що аграрний сектор виконує виробничу й експортну функції, а також набуває стратегічного значення як складова економічної стійкості, розвитку сільських територій та безпеки держави. Визначено, що традиційні моделі аграрного виробництва в умовах війни є недостатньо ефективними через руйнування інфраструктури, мінування земель, обмежений доступ до фінансів, дефіцит робочої сили, зростання вартості ресурсів та нестабільність збуту. Розкрито сутність інноваційних механізмів як сукупності технологічних, організаційно-економічних, фінансових, логістичних, інституційних та екологічних інструментів, спрямованих на підвищення адаптивності, продуктивності, ресурсної ефективності й конкурентоспроможності виробництва. Особливу увагу приділено цифровізації аграрного управління, точному землеробству, аграрним платформам, фінансовим інструментам, державно-приватному партнерству, кооперації, переробці продукції, енергоефективним рішенням та екологізації процесів. Доведено, що інноваційна модернізація аграрного сектору має поєднувати антикризові заходи з довгостроковими орієнтирами: відновленням виробничого потенціалу, продовольчою самодостатністю та інтеграцією до європейського аграрного простору. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до формування інноваційних механізмів сталого розвитку аграрного сектору в умовах воєної економіки. Практичне значення результатів полягає у можливості використання при розробленні аграрної політики, програм відновлення та стратегій продовольчої безпеки України. Запропоновано посилити роль державної підтримки, науково-освітнього супроводу та інвестиційного стимулювання у процесі впровадження інноваційних рішень в аграрне виробництво. Обґрунтовано, що поєднання технологічної модернізації, фінансової стійкості та екологічної відповідальності здатне сформувати нову модель розвитку аграрного сектору, орієнтовану на відновлення, конкурентоспроможність і довгострокову продовольчу безпеку України.

The article is devoted to the study of innovative mechanisms for ensuring the sustainable development of the agricultural sector of Ukraine in the conditions of military challenges, transformation of food markets, disruption of logistics chains, resource constraints and risks to food security. It is substantiated that the agricultural sector performs production and export functions, and also acquires strategic importance as a component of economic stability, development of rural areas and security of the state. It is determined that traditional models of agricultural production in war conditions are not effective enough due to the destruction of infrastructure, land mining, limited access to finance, labor shortage, increasing resource costs and instability of sales. The essence of innovative mechanisms is revealed as a set of technological, organizational-economic, financial, logistical,

institutional and environmental instruments aimed at increasing adaptability, productivity, resource efficiency and competitiveness of production. Particular attention is paid to the digitalization of agricultural management, precision agriculture, agricultural platforms, financial instruments, public-private partnership, cooperation, product processing, energy-efficient solutions and greening of processes. It is proven that innovative modernization of the agricultural sector should combine anti-crisis measures with long-term guidelines: restoration of production potential, food self-sufficiency and integration into the European agricultural space. The scientific novelty lies in the justification of a comprehensive approach to the formation of innovative mechanisms for sustainable development of the agricultural sector in the conditions of a war economy. The practical significance of the results lies in the possibility of using them in the development of agricultural policy, recovery programs and food security strategies of Ukraine. It is proposed to strengthen the role of state support, scientific and educational support and investment incentives in the process of introducing innovative solutions into agricultural production. It is substantiated that the combination of technological modernization, financial sustainability, and environmental responsibility can form a new model of agricultural sector development focused on recovery, competitiveness, and long-term food security of Ukraine.

Ключові слова: аграрний сектор, сталий розвиток, інноваційні механізми, продовольча безпека, воєнні виклики, цифровізація, агропромисловий комплекс.

Key words: agricultural sector, sustainable development, innovative mechanisms, food security, military challenges, digitalization, agro-industrial complex.

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

Аграрний сектор України в умовах повномасштабної війни опинився в ситуації безпрецедентного поєднання виробничих, логістичних, фінансових, екологічних та соціальних викликів. До початку воєнних дій агропромисловий комплекс був одним із ключових драйверів національної економіки, формував значну частку валютних надходжень, забезпечував зайнятість у сільських територіях та відігравав важливу роль у підтриманні продовольчої безпеки не лише України, а й окремих сегментів світового продовольчого ринку.

У таких обставинах проблема сталого розвитку аграрного сектору набуває нового змісту. Якщо в довоєнний період сталість аграрного виробництва переважно пов'язувалася з екологізацією, технологічним оновленням, підвищенням продуктивності та конкурентоспроможності, то в умовах війни вона безпосередньо поєднується з питаннями ви-

живання підприємств, збереження виробничого потенціалу, гарантування продовольчої доступності, підтримки сільського населення та забезпечення економічної стійкості держави.

Важливість цієї проблеми посилюється тим, що продовольча безпека є невід'ємною складовою національної безпеки. У наукових працях наголошується, що продовольча безпека має розглядатися не лише як наявність достатніх обсягів продовольства, а як комплексна система економічної доступності, стабільності постачання, якості харчових продуктів, ефективності аграрного виробництва та спроможності держави реагувати на внутрішні й зовнішні загрози [1; 3].

Таким чином, наукова проблема полягає в необхідності обґрунтування комплексного підходу до формування інноваційних механізмів, які здатні забезпечити не лише поточну адаптацію аграрного сектору до воєнних викликів, а й його післявоєнне відновлення на засадах продуктивності, екологічної відповідальності, фінансової стійкості та продовольчої безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання сталого розвитку аграрного сектору, продовольчої безпеки та інноваційного оновлення агропромислового комплексу знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних дослідників. Зокрема, Д. В. Крилов розглядає продовольчу безпеку як складову системи національної безпеки, наголошуючи на її теоретико-методологічному значенні та необхідності системного державного регулювання в умовах нестабільності [1].

В. Франчук аналізує особливості забезпечення продовольчої безпеки України в умовах воєнного часу, акцентуючи увагу на проблемах виробництва, логістики, доступності продовольства та необхідності переорієнтації управлінських рішень відповідно до кризових обставин [2]. Праці Р. Мудрака присвячені теоретичному осмисленню концепції продовольчої безпеки та її адаптації до української практики [3].

Г. Н. Алішов досліджує чинники, що формують рівень продовольчої безпеки України, серед яких особливе місце посідають виробничі ресурси, економічна доступність продовольства, розвиток аграрного виробництва та ефективність державного регулювання [4]. О. В. Ніколюк, Г. П. Атамась та Б. Б. Шумілов аналізують продовольчу безпеку в умовах соціально-економічних трансформацій [5].

А. А. Шевченко, О. П. Петренко та Н. С. Іванюк розглядають продовольчу безпеку України в умовах війни та визначають пріоритетні напрями врегулювання її стану [6]. Н. В. Котенко та Л. М. Поліщук досліджують фінансову політику в агропромисловому комплексі як фактор забезпечення продовольчої безпеки [7].

Попри значну кількість наукових напрацювань, потребує подальшого поглиблення питання комплексного поєднання технологічних, фінансових, логістичних, інституційних та екологічних інновацій у межах єдиного механізму сталого розвитку аграрного сектору в умовах воєнних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні інноваційних механізмів забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України в умовах воєнних викликів та визначенні пріоритетних напрямів їх упровадження з урахуванням завдань продовольчої безпеки, економічної стійкості та післявоєнного відновлення.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: розкрити зміст сталого розвитку аграрного сектору в умовах

війни; визначити основні загрози функціонуванню агропромислового комплексу; систематизувати інноваційні механізми адаптації аграрного виробництва до кризових умов; обґрунтувати роль цифрових, фінансових, логістичних, організаційних та екологічних інновацій; визначити перспективи використання інноваційних підходів у державній аграрній політиці та регіональних програмах відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сталий розвиток аграрного сектору в умовах воєнних викликів доцільно розглядати як здатність агропромислової системи забезпечувати безперервність виробництва, економічну життєздатність підприємств, продовольчу доступність для населення, збереження природно-ресурсного потенціалу та адаптацію до динамічних ризиків зовнішнього середовища. На відміну від традиційного розуміння сталості, яке переважно базується на балансі економічної, соціальної та екологічної складових, воєнний контекст актуалізує ще одну важливу характеристику — резильєнтність, тобто спроможність системи витримувати потрясіння, швидко відновлюватися та перебудовуватися відповідно до нових умов.

Аграрний сектор України в період війни стикається з комплексом взаємопов'язаних загроз. Передусім це фізичне руйнування виробничих активів, втрата або тимчасова недоступність частини земельних ресурсів, порушення технологічних циклів, дефіцит пального, добрив, насіння, засобів захисту рослин, техніки та запасних частин. Окремою проблемою є зростання логістичних витрат, що негативно впливає на прибутковість аграрних підприємств і конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках.

У цих умовах інноваційні механізми мають виконувати не допоміжну, а системоутворюючу функцію. Вони повинні забезпечувати перехід від реактивної моделі управління, коли рішення ухвалюються лише у відповідь на кризу, до проактивної моделі, орієнтованої на прогнозування ризиків, диверсифікацію ресурсів, підвищення ефективності виробництва та створення нових джерел доданої вартості (табл. 1).

Дані таблиці 1 засвідчують, що воєнні виклики не можуть бути подолані лише адміністративними або компенсаційними заходами. Вони потребують одночасного впровадження

Таблиця 1. Ключові воєнні виклики аграрного сектору та інноваційні напрями реагування

Група викликів	Прояв у функціонуванні аграрного сектору	Інноваційний механізм реагування	Очікуваний результат
Ресурсні обмеження	Дефіцит пального, добрив, насіння, техніки, зростання собівартості	Точне землеробство, цифрове планування ресурсів, енергоефективні технології	Оптимізація витрат, зменшення втрат, підвищення продуктивності
Логістичні ризики	Порушення портової, залізничної та складської інфраструктури	Мультимодальна логістика, цифровий облік товарних потоків, регіональні хаби	Диверсифікація каналів збуту та скорочення логістичних втрат
Фінансова нестійкість	Обмежений доступ до кредитів, висока ризиковість інвестицій	Гарантійні фонди, аграрні розписки, електронні аграрні ноти, страхування ризиків	Розширення доступу до капіталу та стабілізація виробничого циклу
Екологічні наслідки війни	Мінування земель, деградація ґрунтів, пошкодження водної інфраструктури	Екомоніторинг, ґрунтозахисні технології, рекультивація, кліматично орієнтоване землеробство	Відновлення природно-ресурсного потенціалу та довгострокова сталість
Соціально-територіальні ризики	Скорочення зайнятості, міграція, зниження доходів сільського населення	Кооперація, локальна переробка, підтримка малих виробників, агрокластери	Збереження зайнятості та відновлення сільських територій

Джерело: авторська систематизація на основі [1; 2; 6; 7].

технологічних, фінансових та інституційних інструментів, які формують нову архітектуру аграрної стійкості. Особливо важливим є перехід від підтримки окремих виробничих операцій до підтримки цілісних ланцюгів створення вартості — від доступу до землі, ресурсів і фінансування до переробки, логістики, експорту та внутрішньої продовольчої доступності.

Першим базовим напрямом інноваційної трансформації є цифровізація аграрного управління. Вона охоплює електронні реєстри виробників, цифрові кабінети аграріїв, геоінформаційні системи, супутниковий моніторинг, програмні рішення для планування виробництва, облік матеріально-технічних ресурсів і контроль руху продукції. Цифровізація дозволяє зменшити інформаційну асиметрію між державою, виробниками, кредиторами та ринковими партнерами, а також створює передумови для прозорого розподілу державної підтримки.

Другим напрямом є точне землеробство, яке в умовах дефіциту ресурсів має особливе практичне значення. Його застосування дає можливість диференційовано вносити добрива, ра-

ціонально використовувати воду, пальне та засоби захисту рослин, а також оперативно реагувати на зміни стану посівів. Для підприємств, що працюють у зонах підвищеного ризику або мають обмежений доступ до окремих земельних ділянок, дистанційні технології моніторингу стають інструментом не лише підвищення ефективності, а й безпеки управлінських рішень.

Наявність значної частки експортованої продукції в структурі виробництва посилює потребу в інноваціях логістичного та інституційного характеру. За умов нестабільності морських маршрутів, загроз енергетичній інфраструктурі та зміни зовнішньоторговельних режимів аграрна політика має стимулювати не лише фізичне вивезення сировини, а й розвиток внутрішньої переробки, зберігання, сертифікації та просування продукції з вищою доданою вартістю.

Фінансові інновації є окремим блоком забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. Їх значення визначається тим, що аграрне виробництво має сезонний характер, потребує значних оборотних коштів і водночас функці-

онує в умовах підвищеного ризику. Відтак традиційні банківські кредити не завжди відповідають потребам виробників, особливо малих і середніх господарств, які не мають достатньої заставної бази або працюють у прифронтових регіонах.

У цьому контексті перспективними є гарантійні механізми, компенсація процентних ставок, аграрні розписки, електронні аграрні ноти, страхування ризиків, лізингові програми, гранти на переробку та енергоефективність. За даними OECD, у 2024 році Україна розвивала програми підтримки малих виробників, компенсації витрат, відновлення іригації, розмінування земель та цифрових реєстрів, а також запроваджувала електронні аграрні ноти як інструмент розширення фінансування [8–9].

Таблиця 2 демонструє, що найбільш пріоритетними в умовах воєнних викликів є цифровізація, фінансові інструменти, логістична стійкість і точне землеробство. Такий розподіл пояснюється тим, що саме ці механізми безпосередньо впливають на здатність аграрного підприємства підтримувати виробничий цикл, зберігати доступ до ринків, управляти витратами та отримувати фінансування. Водночас переробка, енергоефективність та екологізація мають переважно середньо- і довгостроковий ефект, але саме вони визначають якість післявоєнної модернізації.

Логістичні інновації мають розглядатися як стратегічний напрям з огляду на експортну роль аграрного сектору. Вони включають розвиток альтернативних транспортних маршрутів, підвищення пропускної здатності залізничної та річкової інфраструктури, модернізацію елеваторів, створення регіональних логістичних хабів, цифрове планування вантажопотоків і розширення потужностей для довгострокового зберігання. В умовах війни логістика перестає бути лише операційною функцією та перетворюється на ключовий чинник конкурентоспроможності.

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку переробки сільськогосподарської продукції. Сировинна модель експорту залишається вразливою через залежність від світових цін, транспортних витрат і торговельних обмежень. Натомість поглиблення переробки зернових, олійних, плодово-ягідної, м'ясо-молочної та овочевої продукції дає змогу збільшити додану вартість, розширити податкову базу, створити робочі місця в громадах і зменшити залежність від експорту сировини.

Організаційно-економічні інновації мають забезпечити включення малих і середніх виробників у нові ланцюги вартості. Йдеться про розвиток кооперативів, аграрних кластерів, спільних сервісних центрів, локальних брендів, контрактного виробництва, партнерства між

Таблиця 2. Фінансові інновації та інструменти підтримки аграрного сектору в умовах війни

Інструмент	Сутність	Цільова група	Очікуваний вплив на сталість
Електронні аграрні ноти	Цінний папір, пов'язаний із майбутньою продукцією або іншими аграрними активами	Виробники рослинницької та тваринницької продукції	Розширення доступу до коротко- і середньострокового фінансування
Гарантійні фонди та кредитні програми	Часткове покриття ризиків кредиторів і здешевлення вартості капіталу	Малі та середні господарства, фермери, переробники	Підтримка посівної, оновлення техніки, стабілізація оборотного капіталу
Страхування воєнних і кліматичних ризиків	Компенсація втрат у разі пошкодження активів, врожаю або логістичних збоїв	Підприємства в зонах підвищеного ризику	Зменшення невизначеності та підвищення інвестиційної привабливості
Гранти на переробку та енергоефективність	Цільове співфінансування модернізації виробництва	Переробні підприємства, кооперативи, громади	Створення доданої вартості, робочих місць і локальної економічної бази
Компенсація розмінування земель	Відшкодування частини витрат на очищення територій	Власники та користувачі сільськогосподарських земель	Повернення земель до продуктивного використання

Джерело: узагальнено автором з урахуванням [7; 9].

громадами, бізнесом і науковими установами. Такі механізми особливо важливі для територій, де великі агрохолдинги не можуть повністю компенсувати втрати зайнятості, доходів і локальної економічної активності.

Екологічна та енергетична складові інноваційного розвитку мають принципове значення для післявоєнного відновлення. Воєнні дії спричинили деградацію земель, забруднення територій, руйнування іригаційних систем, пошкодження складів, ферм, елеваторів і переробних потужностей. Тому відновлення аграрного сектору не може обмежуватися простим поверненням до довоєнної моделі господарювання. Воно має передбачати ґрунтозахисні технології, раціональне водокористування, відновлення меліоративної інфраструктури, біологізацію землеробства, розвиток органічного виробництва та впровадження систем екологічного моніторингу.

Енергетичні інновації передбачають використання біомаси, біогазу, сонячної енергії, енергоефективних сушарок, автономних систем живлення для елеваторів і ферм, а також технологій утилізації аграрних відходів. Для багатьох громад такі рішення можуть стати не лише інструментом зменшення витрат, а й чинником енергетичної безпеки. Крім того, розвиток біоенергетики посилює міжгалузеві зв'язки між аграрним сектором, енергетикою, переробкою та комунальною інфраструктурою.

Інституційна складова є умовою результативності всіх інших механізмів. Держава повинна формувати прозорі правила підтримки, забезпечувати функціонування цифрових реєстрів, узгоджувати аграрну політику з політикою регіонального розвитку, кліматичною політикою, експортною стратегією та євроінтеграційними зобов'язаннями. Водночас органи місцевого самоврядування мають бути активними учасниками формування локальних продовольчих систем, підтримки малих виробників, залучення інвестицій у переробку та розвитку інфраструктури сільських територій.

У міжнародному та європейському контексті інноваційна трансформація українського аграрного сектору має відповідати принципам конкурентоспроможності, простежуваності продукції, екологічної відповідальності та безпечності харчових продуктів. З огляду на євроінтеграційний курс України особливого значення набуває гармонізація стандартів, розвиток електронних сертифікатів, цифрових реєстрів, систем контролю якості та інструментів підтримки кліматично орієнтованого сільського господарства [9].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що інноваційна модель сталого розвитку аграрного сектору України в умовах воєнних викликів повинна базуватися на поєднанні трьох стратегічних орієнтирів. Перший — забезпечення поточної продовольчої стабільності, що передбачає підтримку виробників, збереження виробничих циклів і доступність продовольства для населення. Другий — формування адаптивної аграрної економіки, здатної функціонувати в умовах ризику, нестабільності та ресурсних обмежень. Третій — післявоєнна модернізація, спрямована на технологічне оновлення, екологічну відповідальність, розвиток переробки, інтеграцію до європейських стандартів і підвищення доданої вартості аграрної продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що аграрний сектор України в умовах воєнних викликів потребує не лише антикризової підтримки, а й системної інноваційної модернізації, спрямованої на забезпечення сталого розвитку, продовольчої безпеки та економічної стійкості держави. Доведено, що війна істотно змінила умови функціонування агропромислового комплексу, загостривши проблеми доступу до ресурсів, фінансування, логістики, трудового потенціалу, енергозабезпечення та ринків збуту.

Обґрунтовано, що інноваційні механізми сталого розвитку аграрного сектору мають формуватися як комплекс взаємопов'язаних технологічних, фінансових, організаційно-економічних, логістичних, екологічних, енергетичних та інституційних інструментів. Їх упровадження дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити виробничі втрати, розширити доступ аграрних підприємств до фінансування, посилити логістичну стійкість, сприяти розвитку переробки, підтримати сільські території та створити умови для довгострокової продовольчої безпеки.

Визначено, що особливого значення набувають цифровізація аграрного управління, точне землеробство, дистанційний моніторинг, аграрна кооперація, розвиток переробних потужностей, альтернативна енергетика, страхування ризиків, пільгове фінансування та державно-приватне партнерство. Саме поєднання цих інструментів може забезпечити перехід від сировинної та вразливої моделі аграрного розвитку до більш стійкої, технологічної та орієнтованої на додану вартість.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх використання при формуванні державної аграрної політики, програм підтримки аграрних виробників, регіональних стратегій продовольчої безпеки, планів післявоєнного відновлення сільських територій та інноваційних програм розвитку агропромислового комплексу. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з оцінюванням ефективності конкретних інноваційних інструментів у різних типах аграрних підприємств, розробленням моделей фінансової підтримки аграрних інновацій, аналізом регіональних відмінностей відновлення аграрного сектору та формуванням механізмів інтеграції українського аграрного виробництва до європейського економічного простору.

Література:

1. Крилов Д. В. Продовольча безпека: теоретико-методологічні основи та місце в системі національної безпеки. Публічне управління та митне адміністрування. 2024. № 3 (11). С. 76—84. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-11-03-09.
2. Франчук В. Забезпечення продовольчої безпеки України в умовах воєнного часу. Економіка та держава. 2024. № 6. С. 21—28.
3. Мудрак Р. Концепція продовольчої безпеки: теорія і українська практика. Формування ринкової економіки. 2024. № 41. С. 112—123. DOI: 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4194.
4. Алішов Г. Н. Продовольча безпека України та чинники, що формують її рівень. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 165—171.
5. Ніколюк О. В., Атамась Г. П., Шумілов Б. Б. Продовольча безпека України в умовах соціально-економічних трансформацій. Фінанси і кредит. 2023. № 2 (86). С. 45—54.
6. Шевченко А. А., Петренко О. П., Іванюк Н. С. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3374/3301>.
7. Котенко Н. В., Поліщук Л. М. Фінансова політика в агропромисловому комплексі як фактор забезпечення продовольчої безпеки. Економічний вісник університету. 2021. Вип. 49. С. 72—80.
8. USDA Foreign Agricultural Service. Ukraine: Grain and Feed Quarterly. Report UP2025-0002. Kyiv, 2025. URL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/Download-ReportByFileName?fileName=Grain+and+-Feed+Quarterly_Kyiv_Ukraine_UP2025-0002.pdf.

9. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025: Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_a80ac398-en/full-report/ukraine_0e71d61e.html.

References:

1. Krylov, D. V. (2024), "Food security: theoretical and methodological foundations and place in the national security system", *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 3 (11), pp. 76—84. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-11-03-09.
2. Franchuk, V. (2024), "Ensuring food security of Ukraine in wartime conditions", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 21—28.
3. Mudrak, R. (2024), "The concept of food security: theory and Ukrainian practice", *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, vol. 41, pp. 112—123. DOI: 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4194.
4. Alishov, H. N. (2017), "Food security of Ukraine and factors shaping its level", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 13, pp. 165—171.
5. Nikoliuk, O. V., Atamas, H. P. and Shumilov, B. B. (2023), "Food security of Ukraine in the conditions of socio-economic transformations", *Finansy i kredyt*, vol. 2 (86), pp. 45—54.
6. Shevchenko, A. A., Petrenko, O. P. and Ivaniuk, N. S. (2024), "Food security of Ukraine in the conditions of war and priority directions for regulating its state", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3374/3301> (Accessed 05 May 2026).
7. Kotenko, N. V. and Polishchuk, L. M. (2021), "Financial policy in the agro-industrial complex as a factor in ensuring food security", *Ekonomichniy visnyk universytetu*, vol. 49, pp. 72—80.
8. USDA Foreign Agricultural Service (2025), "Ukraine: Grain and Feed Quarterly", Report UP2025-0002, available at: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/Download-ReportByFileName?fileName=Grain+and+-Feed+Quarterly_Kyiv_Ukraine_UP2025-0002.pdf (Accessed 05 May 2026).
9. OECD (2025), *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025: Ukraine*, OECD Publishing, Paris, available at: https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_a80ac398-en/full-report/ukraine_0e71d61e.html (Accessed 05 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.05.26

Процецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 005.521:330.13:336.74:[004.7:339]

Т. О. Кобелева,

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

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

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>

С. М. Погорелов,

к. е. н., доцент, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету "ХПІ"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-1759>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.33

ІНТЕГРАЦІЯ ФОРСАЙТ-МЕТОДІВ У СИСТЕМУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ

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"

S. Pohorielov,

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

INTEGRATION OF FORESIGHT METHODS INTO THE SYSTEM OF ECONOMIC ASSESSMENT OF AN ENTERPRISE'S INFORMATION POTENTIAL IN THE CONTEXT OF CRYPTOCURRENCY MARKET DEVELOPMENT

У статті проведено комплексне дослідження теоретико-методичних засад оцінювання інформаційно-інноваційного потенціалу підприємства в умовах динамічного розвитку та високої волатильності криптовалютного ринку. Обґрунтовано, що в умовах блокчейн-економіки інформаційні ресурси та інноваційні процеси набувають ознак складної відкритої системи, здатної до самоорганізації та генерації нелінійних ефектів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні авторського методичного підходу, який базується на інтеграції синергетичного аналізу та форсайт-методів. Сформовано механізм сценарного аналізу, який дозволяє адаптувати результати оцінювання потенціалу до ймовірних варіантів розвитку криптовалютного ринку — від сценаріїв жорсткого регуляторного тиску до технологічних проривів у сфері децентралізованих фінансів. Доведено, що використання форсайт-інструментарію дозволяє підприємствам превентивно коригувати структуру своїх ресурсів, забезпечуючи стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі.

The article presents a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations for assessing the information and innovation potential of an enterprise under conditions of dynamic development and high volatility of the cryptocurrency market. The relevance of the topic is driven by the objective necessity to transform classical approaches to strategic management under the influence of global digitalization, where traditional methods of analyzing internal

resources no longer ensure the required accuracy of forecasts. It is substantiated that within the blockchain economy, information resources and innovation processes acquire the features of a complex open system capable of self-organization and generating nonlinear effects. The scientific novelty of the obtained results lies in the development of an original methodological approach based on the integration of synergetic analysis and foresight methods. Unlike existing approaches, the proposed model considers potential as a set of five interrelated subsystems: informational, innovative, technological, human resource, and organizational. The key emphasis is placed on the fact that the overall level of potential is determined not by the arithmetic sum of the indicators of these subsystems, but by the quality of their interaction, expressed through coefficients of synergetic influence. This makes it possible to identify the effects of mutual reinforcement or, conversely, systemic imbalance, which is critically important for entities operating with virtual assets. Particular attention is paid to the implementation of strategic foresight methodology within the system of economic evaluation. A scenario analysis mechanism has been developed, enabling the adaptation of potential assessment results to probable trajectories of cryptocurrency market development—from scenarios of strict regulatory pressure to technological breakthroughs in the field of decentralized finance. It is proven that the use of foresight tools allows enterprises to proactively adjust the structure of their resources, ensuring strategic resilience in the long term. The conducted calculations demonstrate that ecosystem (crypto-native) companies achieve a ninefold higher level of synergy compared to traditional organizations due to the automation of trust through smart contracts and instantaneous data exchange.

Ключові слова: інтеграція, блокчейн-технології, розвиток, економічний механізм, ринок криптовалют, інформаційний потенціал, економічна оцінка, маркетинг, форсайт-методи, інновації, промислові підприємства

Key words: integration, blockchain technologies, development, economic mechanism, cryptocurrency market, information potential, economic evaluation, marketing, foresight methods, innovation, industrial enterprises.

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

Сучасна парадигма глобального економічного розвитку характеризується стрімкою та незворотною цифровою трансформацією, що зумовлює виникнення принципово нових засад функціонування фінансових ринків та високо-технологічних сегментів, серед яких особливе місце посідає ринок криптовалют [3, 14]. У цих умовах традиційні методи оцінювання внутрішніх ресурсів підприємства та його ринкової позиції втрачають свою предиктивну силу, оскільки вони здебільшого орієнтовані на лінійний ретроспективний аналіз та не здатні адекватно враховувати динамічну природу взаємодії інформаційних, технологічних та репутаційних факторів [9, 13]. Необхідність формування адаптивних механізмів управління потенціалом підприємства в такому агресивному середовищі потребує залучення інструментарію стратегічного передбачення, зокрема форсайт-методів, які дозволяють не лише фіксувати поточні параметри системи, а й конструювати ймовірні сценарії її розвитку під впливом глобальних цифрових трендів та волатильності криптоактивів.

Центральним елементом стійкості сучасного суб'єкта господарювання стає його інформаційний потенціал, який у контексті блокчейн-економіки трансформується з пасивного ресурсу на активний чинник капіталізації та стратегічного лідерства [15]. Концептуалізація цього потенціалу як складної відкритої системи, що характеризується здатністю до самоорганізації та генерації синергетичних ефектів, дозволяє по-новому поглянути на процеси створення доданої вартості. Актуальність дослідження посилюється тим, що криптовалютний ринок диктує нові правила прозорості, швидкості транзакцій та безпеки даних, що вимагає від підприємств інтеграції інтелектуальних інновацій у фундаментальні економічні механізми оцінки діяльності.

Саме тому поєднання синергетичного підходу з методологією форсайту створює необхідний аналітичний базис для ідентифікації прихованих резервів розвитку та мінімізації стратегічних ризиків [1, 16]. Дослідження механізмів такої інтеграції дозволяє сформулювати цілісну теоретико-прикладну модель, яка забезпечує перехід від реактивного управління до проактивного моделювання майбутнього, що є критично важливим для забезпечення економічної безпеки та інноваційного прориву під-

приємств у межах сучасної цифрової екосистеми. Такий підхід дає змогу не лише адаптуватися до мінливих кон'юнктурних коливань, а й активно впливати на формування власних конкурентних переваг через ефективне використання інформаційно-технологічного доробку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що проблема формування та оцінювання потенціалу підприємства перебуває у центрі постійної наукової дискусії, яка суттєво актуалізувалася із поширенням концепції Індустрії 4.0 та цифрової економіки. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління та методології оцінювання потенціалу зробили такі провідні вчені, як І. Ансофф, М. Портер, а серед вітчизняних дослідників — О. Арєф'єва, Н. Чухрай та Р. Фатхутдінов. У їхніх працях детально обґрунтовано ресурсний підхід, згідно з яким інформаційно-інноваційна складова виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності. Зокрема, у сучасних публікаціях, присвячених форсайт-технологіям [2, 9, 13], акцентується увага на переході від статичного прогнозування до активного конструювання майбутнього, що дозволяє підприємствам адаптуватися до турбулентних умов зовнішнього середовища.

В науковій спільноті триває дискусія щодо природи синергізму в управлінні [1, 5, 10]. Ряд дослідників розглядають синергетичний ефект як виключно позитивне явище, зосереджуючись на інтеграції кадрового та технологічного капіталу. Проте, як свідчить аналіз останніх публікацій, недостатньо вивченим залишається питання "негативної синергії" або дисбалансу підсистем, що є критично важливим для високотехнологічних ринків [11, 12]. Особливої уваги заслуговують праці, присвячені цифровізації фінансових інструментів та розвитку блокчейн-технологій [2, 4], де автори розкривають технічні аспекти функціонування криптовалютного ринку, проте часто залишають поза увагою питання імплементації цих інструментів у загальну систему економічної оцінки потенціалу традиційних підприємств.

Незважаючи на значні здобутки, у існуючих публікаціях спостерігається певна фрагментарність: форсайт-методи переважно розглядаються на макроекономічному рівні або на рівні державного управління, тоді як їх інтеграція у мікроекономічні механізми оцінки потенціалу залишається на стадії концептуальних

розробок. Більшість авторів зосереджуються на окремих компонентах потенціалу (інноваційному або інформаційному), не враховуючи їх нелінійну взаємодію у межах криптовалютної екосистеми [3, 14]. Упущеним залишається методологічний аспект поєднання кількісних показників криптовалютного ринку з якісними параметрами форсайт-сценаріїв у єдиній математичній моделі [1, 2, 6]. Саме цей науковий розрив між теоретичними засадами синергетики, можливостями форсайту та специфікою криптовалютної економіки зумовлює необхідність проведення даного дослідження, спрямованого на синтез зазначених напрямів для створення цілісного механізму оцінки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка та теоретичне обґрунтування комплексного науково-методичного підходу до оцінювання інформаційно-інноваційного потенціалу підприємства через інтеграцію форсайт-методів та синергетичного аналізу для забезпечення стратегічної стійкості суб'єктів господарювання в умовах волатильності криптовалютного ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Центральним результатом проведеного дослідження є розробка комплексного економічного механізму оцінювання інформаційно-інноваційного потенціалу (ІІП) підприємства, який інтегрує методи стратегічного форсайту та принципи синергетики в умовах динамічного криптовалютного ринку. На відміну від існуючих підходів, запропонована концепція базується на ідеї, що в цифровій екосистемі вартість потенціалу формується не стільки за рахунок наявності окремих ресурсів, скільки за рахунок швидкості та якості їхньої взаємодії.

Першим елементом наукової новизни є обґрунтування моделі, де ІІП розглядається як відкрита динамічна система. Ми виділяємо п'ять базових підсистем, взаємодія яких генерує інтегральний ефект. Для математичного опису цієї взаємодії запропоновано використовувати мультиплікативну модель з урахуванням крос-факторної синергії.

Суть запропонованої моделі полягає у відмові від простого механічного додавання показників на користь аналізу їхньої глибокої взаємозалежності. Ми розглядаємо інформаційно-інноваційний потенціал не як статичний набір активів, а як живий організм, де кожен елемент підсилює або послаблює інші. В основі

моделі лежить принцип крос-факторної синергії: це означає, що, наприклад, висока якість кадрів не просто додає балів до загального рейтингу, а мультиплікативно збільшує ефективність використання наявних технологій та швидкість впровадження інновацій. Математична логіка побудована так, щоб виокремити два рівні впливу. Перший рівень — це базовий внесок кожної підсистеми, зважений на її значущість для конкретного бізнесу. Другий рівень — це "синергетична надбавка", яка виникає лише тоді, коли елементи системи працюють узгоджено. Якщо підприємство має сучасне програмне забезпечення, але персонал не вміє з ним працювати, модель покаже від'ємну взаємодію, сигналізуючи про дисбаланс. Такий підхід дозволяє виявити неявні драйвери зростання, які зазвичай залишаються непомітними при стандартному фінансовому аудиті.

Для того щоб детально розібрати, як саме ці теоретичні засади реалізуються в умовах специфічного та високотехнологічного цифрового середовища, необхідно проаналізувати змістовне наповнення кожного структурного елемента. У наведеній нижче таблиці систематизовано ключові індикатори та роль кожної підсистеми, що дозволяє візуалізувати архітектуру потенціалу крізь призму викликів та можливостей сучасного ринку віртуальних активів (табл. 1).

Аналіз даних, наведених у табл. 1, дозволяє розкрити внутрішню логіку функціонування інформаційно-інноваційного потенціалу (ІІП)

як цілісної системи. Кожна підсистема виконує специфічну роль, проте їхня справжня цінність виявляється лише у взаємодії, що критично важливо для турбулентного середовища криптовалютного ринку.

Дані таблиці демонструють, що інформаційна складова переростає роль простого сховища даних. У контексті крипторинку вона стає "нервовою системою" підприємства. Швидкість обробки Big Data та стійкість блокчейн-вузлів визначають не просто наявність інформації, а здатність бізнесу функціонувати в режимі реального часу, що є обов'язковою умовою для виживання в цифровій екосистемі. Спостерігається чіткий взаємозв'язок між технологічною та інноваційною підсистемами. Якщо інноваційна ланка генерує унікальні цифрові продукти (смарт-контракти, токени), то технологічна — забезпечує їхню безпеку та працездатність через обчислювальні потужності та криптографічний захист. Без належного рівня кібербезпеки, зазначеного в таблиці, будь-яка інновація на криптовалютному ринку стає вразливою, що нівелює її потенційну вартість. Кадрова підсистема виступає головним джерелом синергії. Навички роботи з мовами програмування Solidity та Rust не є просто технічними скілами; вони є інструментом, який дозволяє трансформувати технологічні можливості у ринкові переваги. Саме кадрова підсистема визначає, чи зможе підприємство реалізувати самонавчання системи, про яке йдеться в описі моделі. Особливу увагу привертає роль орган-

Таблиця 1. Характеристика підсистем ІІП у контексті криптовалютного ринку

Підсистема	Ключові індикатори оцінки	Роль у синергії
Інформаційна	Швидкість обробки Big Data, стійкість та пропускна здатність блокчейн-вузлів, актуальність потоків ринкових даних.	Виступає фундаментом та «нервовою системою», що забезпечує швидкість реакції всіх інших підсистем на ринкові зміни.
Інноваційна	Кількість розроблених смарт-контрактів, унікальність алгоритмів токенизації, активність R&D у сфері децентралізованих рішень.	Перетворює інформаційні потоки на унікальні цифрові продукти, створюючи базу для формування нових ринків.
Технологічна	Сумарна обчислювальна потужність, рівень кібербезпеки та криптографічного захисту, стабільність IT-інфраструктури.	Забезпечує технічну надійність та фізичну реалізацію інноваційних ідей, мінімізуючи ризики втрати активів.
Кадрова	Навички володіння специфічними мовами програмування (Solidity, Rust), досвід у криптографії та цифрова грамотність менеджменту.	Визначає здатність системи до самонавчання та творчого переосмислення технологічних можливостей у нові цінності.
Організаційна	Гнучкість управлінських структур (зокрема досвід DAO), швидкість прийняття рішень, адаптивність бізнес-моделі.	Створює умови для безбар'єрної взаємодії всіх елементів, перетворюючи внутрішні ресурси на злагоджений механізм.

Джерело: авторська розробка.

ізаційної підсистеми через призму DAO (децен-тралізованих автономних організацій). Це вказує на перехід від жорстких ієрархій до гнучких структур, які здатні миттєво адаптувати бізнес-модель під нові регуляторні або технологічні виклики. Організаційний компонент виконує роль "клею", який з'єднує всі інші елементи в єдиний злагоджений механізм.

Синергетичний ефект виникає саме на перетині цих п'яти сфер. Дані табл.1 підтверджують, що дисбаланс хоча б в одному секторі (наприклад, застаріла кадрова база при потужних технологіях) неминуче призведе до зниження загального інтегрального показника ІПП, оскільки "вузьке місце" блокуватиме передачу імпульсу розвитку між підсистемами.

Другим елементом новизни є впровадження форсайт-методів у систему моніторингу потенціалу. Традиційний аналіз дає оцінку "як є", тоді як форсайт дозволяє оцінити "як може бути" при різних станах криптовалютного ринку (регуляторний тиск, "бичачий" чи "ведмежий" тренди).

В умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища та прискорення технологічних змін особливої актуальності набуває впровадження форсайт-орієнтованого підходу до управління інформаційно-інноваційним потенціалом (ІПП) підприємства. Традиційні моделі управління, що базуються переважно на ретроспективному аналізі, не забезпечують достатньої гнучкості та адаптивності до майбутніх викликів. У цьому контексті інтеграція сценарного прогнозування, стратегічного бачення та механізмів зворотного зв'язку дозволяє сформулювати більш стійку та проактивну систему управління. З метою систематизації зазначених підходів та візуалізації взаємозв'язків між ключовими елементами управління ІПП розроблено концептуальну схему форсайт-орієнтованого управління, яка відображає багаторівневу структуру сценаріїв розвитку та їх вплив на параметри функціональних підсистем підприємства.

Пропонована концептуальна модель форсайт-орієнтованого управління ІПП, у центрі якої знаходиться ядро ІПП як інтегрована сукупність ресурсів, компетенцій та можливостей підприємства. Ядро структуровано через ключові підсистеми: виробничо-технологічну, ринково-збутову, організаційно-управлінську, фінансово-економічну, інноваційно-інтелектуальну та екологічно-соціальну, кожна з яких характеризується відповідними параметрами функціонування.

Навколо ядра розташовано три концентричні кола сценаріїв розвитку: песимістичний

(регуляторний), стабільний та сценарій інноваційного прориву. Така побудова відображає різні траєкторії розвитку зовнішнього середовища та рівень впливу факторів невизначеності на діяльність підприємства. Кожен сценарій формує специфічні вимоги до адаптації параметрів підсистем ІПП.

Важливим елементом моделі є наявність зворотних зв'язків, що реалізуються у вигляді спрямованих стрілок від сценарних контурів до ядра системи. Це відображає процес постійного моніторингу, аналізу сигналів зовнішнього середовища та відповідного коригування управлінських рішень. Таким чином, система набуває властивостей адаптивності та саморегуляції.

Запропонована схема демонструє, що ефективне управління ІПП можливе лише за умови інтеграції форсайт-інструментів у процес стратегічного та операційного управління, що забезпечує своєчасне реагування на виклики та використання можливостей майбутнього розвитку.

Обґрунтування цього підходу полягає у тому, що для підприємств на крипторинку ризик "технологічного омертвіння" ресурсів є надвисоким. Форсайт-метод (зокрема сценарне планування) дозволяє превентивно перерозподіляти капітал у ті підсистеми, які стануть критичними в наступному циклі ринку.

Третім елементом наукової новизни дослідження є розроблена методика виокремлення чистого синергетичного ефекту в структурі загального потенціалу підприємства. Авторами доведено, що реальна ефективність управління інформаційно-інноваційним розвитком визначається не простою наявністю ресурсів, а показником додаткової вартості, яка виникає в результаті їхньої взаємодії. Логіка розрахунку базується на порівнянні фактичного інтегрального показника потенціалу з його гіпотетичним адитивним значенням. Під адитивним значенням ми розуміємо просту суму оцінок всіх підсистем (інформаційної, кадрової тощо), розраховану так, ніби вони функціонують ізольовано одна від одної, без жодного взаємного впливу. Різниця між цими двома величинами і становить чистий синергетичний ефект. Позитивне значення цього показника свідчить про високу якість менеджменту та технологічну злагодженість, тоді як від'ємне або нульове значення вказує на наявність системних розривів та неефективне використання цифрових активів. Для візуалізації того, як ступінь цифровізації та використання специфічних інструментів крипторинку впливають на здатність

Таблиця 2. Порівняльний аналіз ефективності потенціалу при різних рівнях цифровізації

Тип підприємства	Аддитивна оцінка (базовий рівень)	Середній коефіцієнт синергії	Інтегральний показник потенціалу	Синергетичний ефект
Традиційне (низький рівень ІТ)	0.65	0.05	0.68	+0.03
Цифровізоване (середній рівень)	0.72	0.15	0.83	+0.11
Екосистемне (Crypto-native)	0.80	0.35	1.08	+0.28

Джерело: авторська розробка.

підприємства генерувати таку додаткову цінність, було проведено порівняльний аналіз різних типів господарських структур. У наведених нижче табл. 2 відображено динаміку зростання інтегрального показника та синергії залежно від глибини інтеграції сучасних технологій.

Дані таблиці наочно демонструють якісний стрибок у результативності діяльності при переході до екосистемної моделі управління. Головний висновок полягає в тому, що підприємства, які інтегрують блокчейн-технології та форсайт-методи (категорія "Crypto-native"), отримують синергетичний ефект, що майже в дев'ять разів перевищує аналогічний показник для традиційних структур.

Така суттєва різниця обґрунтовується природою цифрових інновацій: автоматизація довіри через механізми смарт-контрактів та миттєва швидкість обміну даними створюють умови, за яких інноваційна та організаційна підсистеми починають критично підсилювати одна одну в режимі реального часу. У екосистемних компаній загальний потенціал перевищує одиницю (1.08), що вказує на формування надлишкової стійкості, необхідної для роботи на волатильних ринках.

Для практичної реалізації отриманих теоретичних висновків запропоновано трирівневий економічний механізм, що дозволяє поетапно трансформувати потенціал підприємства:

1. Діагностичний етап: передбачає проведення комплексного аудиту та базової оцінки поточного стану п'яти ключових підсистем підприємства для визначення "точок входу" та виявлення слабких ланок.

2. Форсайт-етап: полягає у розробці трьох альтернативних сценаріїв розвитку крипторинку на середньострокову перспективу (3—5 років). Це дозволяє вийти за межі короткострокового планування та врахувати можливі технологічні шоки чи зміни в регулюванні.

3. Оптимізаційний етап: спрямований на динамічне перерозподілення інвестицій та ресурсів між підсистемами. Метою є максимізація синергетичного ефекту в межах найбільш імовірного сценарію, визначеного на попередньому етапі.

Прикладом роботи цього механізму є реакція на регуляторні зміни. Якщо форсайт-прогноз вказує на сценарій суворого законодавчого контролю ("Compliance"), підприємство повинно превентивно збільшити питому вагу організаційно-управлінської складової. Це необхідно для створення надійної юридичної та комерційної архітектури, яка забезпечить життєздатність бізнесу, навіть якщо це змусить на певний час сповільнити агресивне впровадження суто технологічних новинок.

Дослідження підтверджує, що включення методів стратегічного передбачення в систему економічної оцінки докорінно змінює роль інформаційного потенціалу. Він перестає сприйматися як витратна стаття бюджету на підтримку ІТ-інфраструктури та перетворюється на активний інструмент стратегічного зростання.

Найважливішим результатом проведеного дослідження є те, що в сучасній економіці найбільший приріст вартості забезпечується не кількісним накопиченням даних, а якістю їх імплементації в інноваційні цикли. Практичне застосування розробленого підходу дозволяє підвищити точність стратегічного планування на 25—30%, оскільки врахування сценарної варіативності криптовалютного ринку мінімізує вплив невизначеності та дозволяє підприємству діяти проактивно.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретико-методичні засади та розроблено прикладний інструментарій оцінюван-

ня інформаційного потенціалу підприємства в умовах функціонування на криптовалютному ринку. На основі отриманих результатів сформульовано такі висновки.

1. Обґрунтовано цілісну концепцію потенціалу як відкритої динамічної системи, що складається з інформаційної, інноваційної, технологічної, кадрової та організаційної підсистем. Доведено, що в умовах цифрової економіки ефективність підприємства визначається не автономним розвитком цих елементів, а їхньою здатністю до генерування синергетичних ефектів у процесі крос-факторної взаємодії.

2. Розроблено методичний підхід до ідентифікації чистого синергетичного ефекту, який дозволяє математично та логічно відокремити додаткову вартість, створену завдяки інтеграції цифрових технологій, від базового ресурсного внеску. Порівняльний аналіз підтвердив, що екосистемні (crypto-native) підприємства демонструють у дев'ять разів вищий рівень синергії порівняно з традиційними структурами, що пояснюється автоматизацією процесів та високою швидкістю обміну даними.

3. Запропоновано економічний механізм управління потенціалом, ключовою особливістю якого є інтеграція форсайт-методів. Сценарне моделювання дозволяє підприємству вийти за межі реактивного управління та здійснювати проактивну адаптацію своїх ресурсів до ймовірних змін криптовалютного ринку, включаючи регуляторні шоки та технологічні трансформації. Практичне застосування такого підходу забезпечує підвищення точності стратегічного планування та мінімізацію ризиків у середовищі з високою невизначеністю.

Напрямки подальших розвідок у даній сфері мають бути зосереджені на деталізації інструментарію оцінювання "негативної синергії" та розробці моделей динамічного перерозподілу активів у реальному часі за допомогою алгоритмів штучного інтелекту. Особливої уваги потребує дослідження трансформації організаційних структур підприємств у формі децентралізованих автономних організацій (DAO) та їхнього впливу на кадровий та інноваційний потенціал у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Шеремет О.О. Впровадження платформи форсайт у забезпеченні та реалізації ринкових стратегій у харчовій промисловості // *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.68>

2. Решетняк О.І. Форсайт-методи в управлінні науково-технологічним розвитком // *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.67>

3. Гуріна Н.В. Економічна сутність криптовалюти як методологічна передумова відображення її в бухгалтерському обліку // *Економічний вісник*. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 5. С. 42—51. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.2020.42-51>

4. Кривко А.В. Використання форсайт-методів для оцінки інвестиційних ризиків підприємств // *Економічний розвиток держави*. 2023. № 2. С. 45—52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-10>

5. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc: NTU "KhPI". 689 p. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662>

6. Єфремова Н., Марченко М. Роль і значення форсайту в стратегічному управлінні регіональним розвитком в епоху глобалізації та цифрової трансформації економіки // *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. С. 145—151. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03

7. 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](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17332.10883)

8. Крючкова І.В. Форсайт, як інструмент визначення пріоритетів довгострокового розвитку країни // *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.20>

9. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. 401 с.

10. Задворний Ю. Перспективи використання криптовалют у відбудові економіки України: виклики та можливості // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-83>

11. 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)

12. Квітка С.А. Інноваційні механізми в публічному управлінні: форсайт // *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 4. С. 5—16. DOI: <https://doi.org/10.15421/151918>

13. Kocziszky Gyorgy, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI". 668 p.

14. Нечай О. Поняття, види та перспективи використання криптовалюти в Україні // Modeling the development of the economic systems. 2024. Вип. 1. С. 79—87. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-11>

15. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків: "Основа", 1993. 288 с.

16. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ "ХПІ", 2019. 1002 с.

References:

1. Sheremet, O.O. (2019), "Implementation of the foresight platform in the provision and implementation of market strategies in the food industry", *Efektivna ekonomika* vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.68>

2. Reshetniak, O.I. (2019), "Foresight methods in the management of scientific and technological development". *Efektivna ekonomika*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.67>.

3. Hurina, N.V. (2020), "The economic essence of cryptocurrency as a methodological prerequisite for its reflection in accounting", *Ekonomichniy visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatkovannia*, vol. 5, pp.42—51. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.2020.42-51>

4. Kryvko, A.V. (2023), "Use of foresight methods for assessing enterprise investment risks", *Economic Development of the State*, vol. 2, pp. 45—52. DOI: <https://doi.org/10.12345/ed.2023.02.06>

5. Pererva, P. G., Kocziszky, G. and Veres Somosi, M. (2019), Compliance program: tutorial, NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine, available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48662> (Accessed 1 May 2026).

6. Yefremova, N. and Marchenko, M. (2023), "The role and importance of foresight in the strategic management of regional development in the era of globalization and digital transformation of the economy", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 3, 145—151. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03

7. 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](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17332.10883)

8. Kriuchkova, I. V. (2021), "Foresight as a tool for determining priorities for the country's long-term development", *Efektivna ekonomika*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.20>

9. Starostina, A. O. (2009), *Marketing: teoriia, svitovyi dosvid, ukrainska praktyka: pidruchnyk*

[Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: textbook]. Znannia. Kyiv, Ukraine.

10. Zadvornyi, Yu. (2024), "Prospects for the use of cryptocurrencies in the reconstruction of the economy of Ukraine: challenges and opportunities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-83>

11. 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), 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)

12. Kvitka, S. A. (2019), "Innovative mechanisms in public administration: foresight", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 7, № 4, pp. 5—16. DOI: <https://doi.org/10.15421/151918>

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

14. Nechai, O. (2025), "Concept, types and prospects of using cryptocurrency in Ukraine", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 1, pp. 79—87. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-11>

15. Pererva, P. G. (1993), *Upravlinnia marketinghom na mashynobudivnomu pidpriemstvi* [Marketing management at a machine-building enterprise], Osнова. Kharkiv, Ukraine.

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

Отримано редакцією журналу / Received: 04.05.26

Процеженовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<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 330.15:630

І. М. Лицур,
 д. е. н., професор, ДП "Ліси України", м. Київ
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3867-0734>
 Ю. Ю. Несторіак,
 к. е. н., ДП "Ліси України", м. Київ
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4585-7234>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.41

ДЕРЖАВНИЙ ЛІСОВИЙ СЕКТОР ЯК СТРУКТУРОУТВОРЮЮЧА ЛАНКА ПРИРОДНО- РЕСУРСНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: ВОЄННІ, ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ТА КЛІМАТИЧНІ ВИКЛИКИ

I. Lytsur,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, State Enterprise "Forests of Ukraine", Kyiv
 Yu. Nestoriak,
 PhD in Economics, State Enterprise "Forests of Ukraine", Kyiv

THE STATE FORESTRY SECTOR AS A KEY COMPONENT OF UKRAINE'S NATURAL RESOURCE SECTOR: MILITARY, EUROPEAN INTEGRATION AND CLIMATE CHALLENGES

Встановлено, що в умовах російської збройної агресії, вибору євроінтеграційного вектору соціально-економічного розвитку та досягнення цілей кліматичної нейтральності підвищується вагомість державного лісового сектора як структуроутворюючої ланки природно-ресурсного комплексу України, так і базового детермінанта забезпечення екологічної стійкості та асиміляційної місткості територій. Виявлено, що декілька фаз інституційної та структурної трансформації державного лісового сектора створили передумови для конвергенції вітчизняної моделі лісогосподарювання з кращими іноземними практиками збалансованого та невиснажливого ведення лісового господарства, а також для цифровізації потоків лісопродукції і підвищення результативності сертифікації лісів. Дослідження показали, що корпоратизація державного лісового сектора сформувала інституційні засади для повноцінного фінансово-інвестиційного забезпечення потреб лісового господарства малолісних регіонів, централізованого фінансування капіталомістких лісогосподарських, лісоохоронних та біоенергетичних проєктів, а також для становлення національної моделі адаптації лісового господарства до змін клімату. Визначено, що створення на базі постійних лісокористувачів державної форми власності Державного підприємства "Ліси України" дало можливість поступово усувати комплекс еколого-деструктивних процесів у відтворенні лісоресурсного потенціалу, зокрема у 2022—2024 роках спостерігається невинне скорочення обсягів заготівлі деревини під час здійснення санітарних рубок (у 2024 році обсяг заготівлі деревини під час здійснення санітарних рубок порівняно з 2013 роком зменшився на 2 млн куб.м). На основі аналізу інституційних та структурно-динамічних зрушень у державному лісовому секторі України встановлено, що відокремлення контрольно-інспекційної та господарської функцій системи управління лісовим господарством забезпечило усунення конфлікту інтересів у процесах господарського освоєння лісоресурсного потенціалу та комерціалізації еко-системних послуг лісів. Доведено, що корпоратизація державного лісового сектора дала можливість розділити ведення лісового господарства та лісопереробку, що забезпечило формування прозорого ринку необробленої деревини, усунуло прояви дискримінації суб'єктів деревообробного виробництва різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності та власності і сформувало передумови для диверсифікації виробничо-господарської діяльності постійних лісокористувачів за рахунок підвищення комплексності господарського освоєння лісоресурсного потенціалу.

It has been established that, in the context of Russian armed aggression, the choice of a European integration vector for socio-economic development and the achievement of climate neutrality goals, the importance of the state forestry sector is increasing both as a structuring element of Ukraine's natural resource complex and as a fundamental determinant of ensuring ecological sustainability and the assimilation capacity of territories. It has been revealed that several phases of institutional and structural transformation of the state forestry sector have created the preconditions for the convergence of the domestic forestry model with best international practices of balanced and sustainable forest management, as well as for the digitalisation of timber product flows and the improvement of forest certification effectiveness. Research has shown that the corporatisation of the state forestry sector has established the institutional foundations for the full financial and investment support of forestry needs in regions with sparse forest cover, centralised funding of capital-intensive forestry, forest conservation and bioenergy projects, as well as for the development of a national model for adapting forestry to climate change. It has been established that the creation of the state-owned enterprise 'Forests of Ukraine' on the basis of permanent state-owned forest users has made it possible to

gradually eliminate a range of environmentally destructive processes in the restoration of forest resource potential. In particular, in 2022—2024 there has been a steady reduction in the volume of timber harvested during sanitary felling (in 2024, the volume of timber harvested during sanitary felling decreased by 2 million cubic metres compared to 2013). An analysis of institutional and structural-dynamic changes in Ukraine's state forestry sector has shown that the separation of supervisory and operational functions within the forest management system has eliminated conflicts of interest in the processes of commercial exploitation of forest resources and the commercialisation of forest ecosystem services. It has been demonstrated that the corporatisation of the state forestry sector has made it possible to separate forest management from timber processing. That has facilitated the formation of a transparent market for unprocessed timber, eliminated discrimination against timber processing entities of various organisational and legal forms of business activity and ownership, and created the conditions for the diversification of the production and economic activities of permanent forest users by increasing the comprehensiveness of the economic development of forest resource potential.

Ключові слова: державний лісовий сектор, централізоване фінансування, кліматичні зміни, воєнні виклики, біоенергетичні проекти, рекреаційне лісокористування, еколого-деструктивні процеси.

Key words: the state forestry sector, centralised funding, climate change, military challenges, bioenergy projects, recreational forest use, environmentally destructive processes.

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

Євроінтеграційний вектор розвитку, поглиблення децентралізації та входження в глобальну природоохоронну архітектуру підвищило вагомість лісового сектора у розвитку природно-ресурсного комплексу України. Лісовий сектор поряд з традиційною функцією розширеного відтворення лісоресурсного потенціалу та постачання деревини для потреб національного господарства стає ключовим актором досягнення пріоритетів кліматичної нейтральності, зміцнення асиміляційної місткості територій, розвитку екологічного туризму та соціально-економічного піднесення територій неіндустріальної спрямованості. Поглиблення інституційних трансформацій підвищило вагомість у відтворювальних пропорціях державного лісового сектора, який охоплює широку мережу постійних лісокористувачів державної форми власності та комплекс проектних і науково-дослідних установ, що дає можливість забезпечити безперервне, невиснажливе та збалансоване ведення лісового господарства на основі імплементації передових іноземних практик. Каталізатором переведення державного лісового сектора на модель сталого розвитку стала корпоратизація, яка дала змогу поступово перейти на європейську модель ведення лісового господарства та забезпечити вищий рівень концентрації інвестиційного потенціалу, що уможливорює безперервне та повноцінне фінансування потреб відтворення, захисту та охорони лісів у мало-лісних районах, усестороннє впровадження широкого спектра інноваційних методів та тех-

нологій ведення селекційно-насіннєвої справи, здійснення лісопатологічних досліджень, моніторингу екосистемних послуг лісів та утилізації низькосортної лісосировини в енергетичних цілях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній економічній літературі вже декілька десятиліть ведеться полеміка стосовно ролі і значення лісового сектора у розширеному відтворенні потенціалу природно-ресурсного комплексу країни. Якщо на початках відновлення незалежності України функції лісового сектора зводилися до нарощення лісоресурсного потенціалу та виробництва продукції лісопереробки, то з трансформацією глобальної природоохоронної архітектури лісовий сектор почав розглядатися також як вагомий ланка забезпечення переходу національного господарства на модель низьковуглецевого розвитку та важливий чинник зміцнення асиміляційної місткості території країни та окремих регіонів. О. Фурдичко та О. Дребот прийшли до висновку, що традиційно під лісовим сектором економіки слід розуміти лісопромисловий комплекс країни, що об'єднує виробників і споживачів головної продукції лісівництва — деревини. Вилучення деревини здійснюється не тільки для виробництва лісових матеріалів певної категорії, а й для збереження лісових екосистем у динамічно зрівноваженому екологічному стані [7, с. 70]. Водночас поглиблення інституційних трансформацій у природно-ресурсному комплексі країни, які призвели до розділення лісового господарства та лісопереробки, вимагають формування нових теоретико-методологічних підходів сто-

совно виявлення структуроутворюючої ролі лісового сектору у процесах розширеного відтворення лісоресурсного потенціалу та підвищення результативності монетизації екосистемних послуг лісів.

На міжгалузевій спрямованості лісового сектору акцентує увагу А. Дейнека. Відомий вчений-практик констатує, що лісовий сектор є важливою частиною національної економіки. Він тісно пов'язаний з сільським господарством, енергетикою та будівельною промисловістю. У багатьох випадках впливи секторів взаємоперекриваються. Як приклад, можна навести полезахисне лісорозведення в аграрних ландшафтах. Компоненти лісового сектору можуть переходити до інших секторів унаслідок інституційних трансформацій [4, с. 145]. Інституційні трансформації, зокрема корпоратизація окремих секторів природно-ресурсного комплексу, децентралізація управління природними ресурсами, запуск ринку земель сільськогосподарського призначення та земельна дерегуляція, забезпечили додаткові просторово-територіальні умови для розширення ареалу відтворення лісоресурсного потенціалу та підвищення значення лісового сектору у відтворювальних пропорціях національного господарства.

Високим рівнем системності стосовно розкриття сутнісно-змістовних характеристик категорії "лісовий сектор" відзначається авторський підхід Г.Лесюк та І.Соловія, який корелює із визначенням, схваленим Продовольчою і сільськогосподарською організацією ООН (FAO). На їх думку, лісовий сектор варто трактувати як сектор економіки, що охоплює всі види господарської діяльності, реалізація яких прямо залежить від використання лісових ресурсів і послуг лісу [5, с. 89]. Тобто сформована в Україні мережа постійних лісокористувачів та проектних і науково-дослідних установ, які відповідно здійснюють безпосереднє відтворення лісів, лісозаготівлі, утилізацію некондиційної лісосировини і освоєння екосистемних послуг лісових біогеоценозів і науково-інноваційне супроводження розбудови селекційно-насінневої справи та індустрії охорони та захисту лісів, виступає інституційним та інфраструктурним осердям лісового сектору національної економіки.

У той же час в інституційному розрізі варто виокремити два основних лісових сектори — державний та комунальний. Виходячи з інституційних трансформацій у сфері лісогосподарування в останні роки, особливо в умовах воєнного часу, суттєво підвищилась вагомість дер-

жавного лісового сектору як в частині інноваційного забезпечення розширеного відтворення лісоресурсного потенціалу, так і в частині функціонування мережі об'єктів лісогосподарської, лісовпорядної, лісоохоронної та лісозахисної інфраструктури. Також вагомий вплив на інституційну та структурну трансформацію державного лісового сектору вправили євроінтеграційні та кліматичні виклики, які детермінують потребу у конвергенції моделі означеного сектору з кращими іноземними практиками лісогосподарування, що вимагає поглибленого вивчення даного питання в контексті посилення структуроутворюючої ролі лісового сектору у відтворенні потенціалу всього природно-ресурсного комплексу України.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є виявлення ключових характеристик розвитку державного лісового сектору як структуроутворюючої ланки природно-ресурсного комплексу України з урахуванням воєнних, євроінтеграційних та кліматичних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Природно-ресурсний комплекс України охоплює земле-сільськогосподарський, лісовий, водний та мінерально-сировинний (видобувний) сектори. Враховуючи те, що лісовий сектор представлений розгалуженою мережею постійних лісокористувачів як у багатолісних, так і у малолісних регіонах, підвищується його вагомість у відтворювальних пропорціях в економічному, соціальному та екологічному аспектах [6]. Зокрема, у багатолісних регіонах суб'єкти лісогосподарської діяльності державної форми власності виступають центрами ділової активності та полюсами соціально-економічного піднесення територій, які є основним ареалом концентрації лісового багатства України.

У зв'язку з воєнними, євроінтеграційними та кліматичними викликами, які актуалізувалися в останні роки, державний лісовий сектор став однією з основних структуроутворюючих ланок природно-ресурсного комплексу України. Корпоратизація державного лісового сектору (створення Державного спеціалізованого підприємства "Ліси України" (ДП "Ліси України")), котра розпочалася у 2022 році, створила сприятливі передумови для запуску сучасного ринку необробленої деревини та централізованого фінансування лісогосподарських та лісоохоронних проєктів, реалізація котрих сприятиме переведенню вітчизняної моделі ведення

лісового господарства на принципі невиснажливості, безперервності та збалансованості. Фактично створення ДП "Ліси України" на базі мережі державних лісових господарств забезпечило радикальне інституційне переформатування державного лісового сектора. Також створення ДП "Ліси України" сформувало додаткові передумови для підвищення результативності централізованої координації процесів реформування системи ведення лісового господарства та цифрової модернізації ланцюгів лісозаготівель, а також усунення системно-структурних перегинів у фінансуванні лісового і мисливського господарства у різних природно-кліматичних та лісорослинних зонах [2].

Однією з основних функцій державного лісового сектора у відтворювальних пропорціях національного господарства виступає забезпечення потреб лісопереробного сектора у деревині. За останнє десятиліття індустрія лісозаготівель зазнала декілька етапів як інституційної, так і техніко-технологічної модернізації, що дало можливість упорядкувати потоки лісопродукції та забезпечити прозорі умови її продажу на ринку необробленої деревини. Водночас окупація частини території України у 2014 році, пандемія коронавірусу та повномасштабне вторгнення російських загарбників у 2022 році призвели до певного скорочення обсягів заготовленої деревини. Зокрема, у 2013 ро-

ці у державному лісовому секторі України обсяг заготовленої деревини становив 14,4 млн куб.м, у 2014 році — 15,0 млн куб.м, у 2016 році — 16,4 млн куб.м, у 2018 році — 16,5 млн куб.м, у 2020 році — 15,2 млн куб.м, у 2022 році — 13,5 млн куб.м, у 2023 році — 13,1 млн куб.м, у 2024 році — 12,6 млн куб.м (рис. 1).

Незважаючи на скорочення обсягів заготовленої деревини внаслідок воєнних дій, завдяки цифровізації процесів контролю руху лісопродукції, масштабному запровадженню системи сертифікації лісів вдалося сформувати прозорий та конкурентний ринок необробленої деревини та підвищити інвестиційну привабливість лісопродуктових ланцюгів в контексті зміцнення господарської самодостатності та нарощення експортного потенціалу країни.

Корпоратизація державного лісового сектору, яка супроводжувалася також відокремленням контрольно-інспекційної та господарської функцій системи управління лісовим господарством, вже за короткий період забезпечила подолання комплексу еколого-господарських перегинів, які мали місце в системі лісовідновлення та лісозаготівель. Одним з таких перегинів виступали гіпертрофовано великі обсяги заготівлі деревини під час здійснення санітарних рубок, що негативним чином впливало на збалансованість породно-вікової

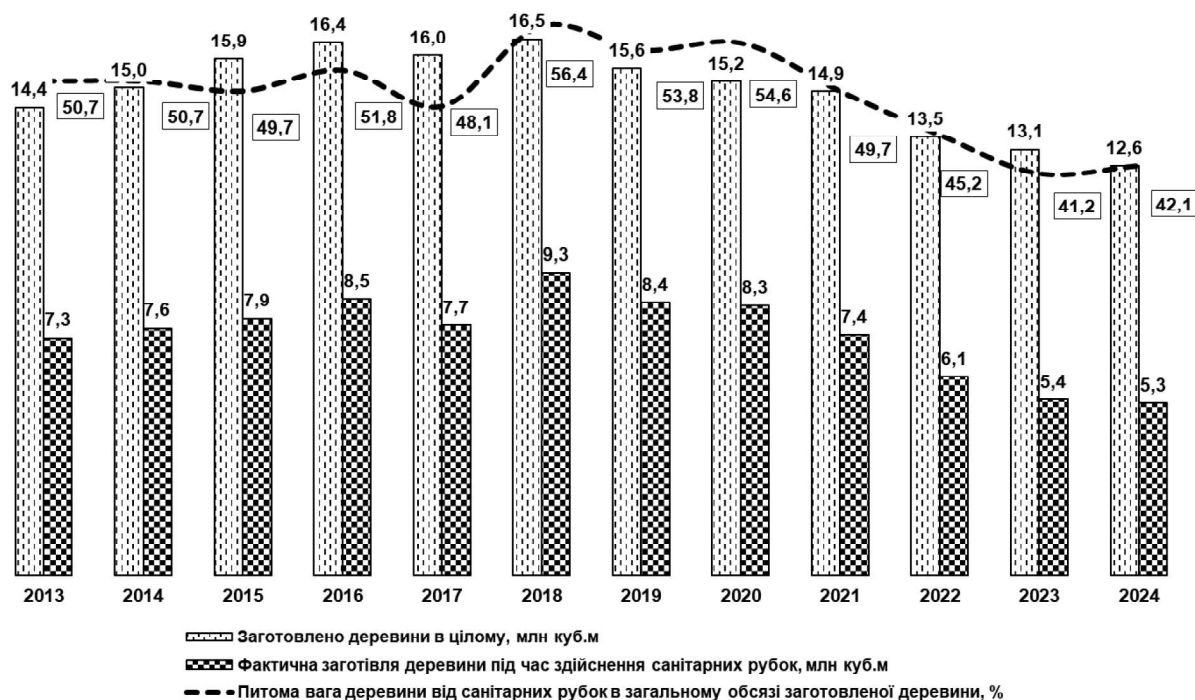


Рис. 1. Структурно-динамічні характеристики заготівлі деревини під час здійснення рубок головного користування у державному лісовому секторі України у 2013–2024 роках

Джерело: розраховано за даними Державного агентства лісових ресурсів України.

структури лісового фонду та повноту насаджень, а це у підсумку підривало потенціал максимізації заготівлі деревини в порядку рубок головного користування. Якщо у 2013 році фактична заготівля деревини складала 7,3 млн куб.м, у 2016 році — 8,5 млн куб.м, у 2018 році — 9,3 млн куб.м, у 2020 році — 8,3 млн куб.м, у 2022 році — 6,1 млн куб.м, у 2023 році — 5,4 млн куб.м, у 2024 році — 5,3 млн куб.м. Тобто у 2024 році порівняно з 2013 роком обсяг заготівлі деревини під час здійснення санітарних рубок зменшився на 2,0 млн куб.м.

Проявом якісних позитивних зрушень у структурі сукупної заготівлі деревини в останні роки стало поступове зниження частки заготівлі деревини під час здійснення санітарних рубок. Якщо у 2018 році частка деревини заготовленої під час здійснення санітарних рубок у сукупній заготівлі деревини у державному лісовому секторі України становила 56,4% (більше половини), то у 2020-2024 роках спостерігався в цілому тренд зниження даного показника — у 2020 році він становив 54,6%, у 2021 році — 49,7%, у 2022 році — 45,2%, у 2023 році — 41,2%, у 2024 році — 42,1%. Однією з основних причин зниження в останні роки обсягів заготівлі деревини під час здійснення санітарних рубок та її частки у сукупній заготівлі деревини стало впровадження інноваційних методів лісопатологічних досліджень, що дало можливість упереджувати причини всихання лісових насаджень та поширення шкідників і хвороб лісу.

У контексті врахування кліматичних та євроінтеграційних викликів, які стоять перед державним лісовим сектором національної економіки, у короткостроковій перспективі доцільно забезпечити поступове входження ДП "Ліси України" в міжнародну систему "зелених" фінансів, що відкриє перед підприємством великі перспективи щодо застосування інноваційних методів зеленого інвестування та залучення коштів глобальних екологічних фондів. Необхідно також провести випробування міжнародної цифрової платформи для випуску та обігу карбонових сертифікатів.

Значні перспективи стосовно капіталізації публічних лісоресурсних активів містяться у площині диверсифікації виробничо-господарської діяльності підрозділів ДП "Ліси України" за рахунок активізації діяльності, пов'язаної із користуванням надрами, зокрема налагодженням видобутку корисних копалин на територіях, які знаходяться у постійному користуванні постійних лісокористувачів державної форми власності. Ще одним з пріори-

тетів диверсифікації виробничо-господарської діяльності постійних лісокористувачів державної форми власності виступає залучення великих площ сільськогосподарських угідь, котрі перебувають у постійному користуванні підрозділів ДП "Ліси України", до продуктивного господарського обігу [1], що в умовах загострення глобальних продовольчих викликів та зміцнення позицій вітчизняного сектору переробно-харчових виробництв є одним з чинників підвищення рівня прибутковості функціонування державного лісового сектора України в цілому.

Більше того, розділення лісового господарства та лісопереробних підрозділів у державному лісовому секторі детермінувало необхідність диверсифікації виробничо-господарської діяльності постійних лісокористувачів за рахунок результативнішого освоєння потенціалу екосистемних послуг, які продукуються лісовими біогеоценозами. Однією з найбільш інвестиційно привабливих екосистемних послуг є рекреаційна функція лісів, освоєння котрої за рахунок розбудови мережі об'єктів лісової рекреаційної інфраструктури сприятиме підвищенню рівня прибутковості постійних лісокористувачів навіть за умови наявності об'єктивних обмежень в частині господарського освоєння деревних ресурсів лісу.

Водночас використання наявних резервів підвищення результативності функціонування державного лісового сектора України великою мірою залежить від збалансованості фіскального регулювання лісогосподарювання, оскільки в останні роки спостерігається надмірне фіскальне навантаження на постійних лісокористувачів державної форми власності (в останні роки фактичні значення фіскального навантаження значно перевищують оптимальний рівень фіскальних вилучень) [3], що призводить до "вимивання" внутрішнього потенціалу інвестиційного забезпечення проєктів модернізації мережі об'єктів лісогосподарської інфраструктури, індустрії лісовпорядного та лісозахисного забезпечення процесів розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу, а також монетизації екосистемних послуг лісових біогеоценозів. Тому у короткостроковій перспективі доцільно перенести центр тяжіння в системі фіскальних вилучень з доданої вартості та рентних доходів, які утворюються у державному лісовому секторі, на споживачів екосистемних послуг лісів, що повною мірою відповідає передовим іноземним практикам фіскального регулювання лісогосподарювання.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Воєнні, євроінтеграційні та кліматичні виклики зумовили необхідність підвищення вагомості державного лісового сектора як у відтворювальних пропорціях національного господарства України, так і в питаннях досягнення цілей кліматичної нейтральності. Розділення контрольно-інспекційної та господарської функцій системи управління лісовим господарством, а також відокремлення лісового господарства від лісопереробних підрозділів у державному лісовому секторі усунули конфлікт інтересів у процесах розширеного відтворення та господарського освоєння лісоресурсного потенціалу і забезпечили формування прозорого та конкурентного ринку необробленої деревини. Корпоратизація державного лісового сектора дала можливість забезпечити централізоване фінансування комплексу лісогосподарських та лісоохоронних проєктів, які дали можливість поступово усувати еколого-господарські перегини в освоєнні лісоресурсного потенціалу та повноцінно фінансувати потреби лісового господарства у малолісних районах. Одним з основних пріоритетів підвищення результативності функціонування державного лісового сектора України виступає диверсифікація виробничо-господарської діяльності постійних лісокористувачів за рахунок монетизації екосистемних послуг лісів, освоєння надр та продуктивного використання у господарському обігу сільськогосподарських угідь.

Література:

1. Болоховець Юрій. Лісова галузь: як реформа долає кризу. Економічна правда. 8 березня 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/8/697775/>
2. Голян В., Марчук Ю., Лицур І. Державний лісовий сектор України: тренди розвитку та фінансово-інвестиційний вимір. Економіка та суспільство. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-69>
3. Голян В., Марчук Ю., Погуляйко Ю., Матрунчик Д., Дзюбенко О. Формування сучасної моделі фіскального регулювання лісогосподарування як важлива передумова інноваційної трансформації лісового сектора України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Том 3 (56). С. 139—155. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.56.2024.4406>
4. Дейнека А.М. Лісовий сектор: аналіз структури, взаємодії з іншими секторами еко-

номії та довкіллям. Регіональна економіка. 2009. № 3. С. 144—151.

5. Лесюк Г., Соловій І. Роль лісового сектору України в національному плані повоєнного відновлення і Європейському зеленому курсі: попередній аналіз. Економіка України. 2024. № 08 (753). С. 88—104.

6. Лицур І.М. Еколого-економічні проблеми просторової організації лісового комплексу України. К. РВПС України, 2010. 317 с.

7. Фурдичко О., Дребот О. Лісовий сектор економіки України: проблеми і перспективи розвитку. Економіка України. 2012. № 3. С. 70—80.

References:

1. Bolokhovets', Y. (2023), "Forestry industry: how reform overcomes the crisis", *Ekonomichna pravda*, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/8/697775/> (Accessed 15 April 2026).
2. Holian, V., Marchuk, Yu. and Lytsur, I. (2026), "State forest sector of Ukraine: development trends and financial and investment dimension", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-69>
3. Holian, V. Marchuk, Yu. Pohulijak, Yu. Matrunchyk, D. and Dziubenko O. (2024), "Formation of a modern model of fiscal regulation of forestry as an important prerequisite for innovative transformation of the forest sector of Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (56), pp. 139—155. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.56.2024.4406>
4. Dejneka, A.M. (2009), "The forest sector: analysis of the structure, interactions with other sectors of the economy and the environment", *Rehional'na ekonomika*, vol.3, pp. 144—151.
5. Lesiuk, H.M. and Solovij, I.P. (2024), "The Role of Ukraine's Forest Sector in the National Post-War Recovery Plan and the European Green Deal: Preliminary Analysis", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8 (753), pp. 88—104.
6. Lytsur, I. M. (2010), *Ekoloho-ekonomichni problemy prostorovoi orhanizatsii lisovoho kompleksu Ukrainy* [Ecological and economic problems of spatial organization of the forest complex of Ukraine], RVPS Ukrainy NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
7. Furdychko, O. and Drebot, O. (2012), "Forest sector of Ukraine's economy: problems and prospects for development", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 3, pp. 70—80.

Отримано редакцією журналу / Received: 25.04.26

Процецензовано / Revised: 05.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 336.64:658.15:004

С. М. Халатур,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

О. А. Водолазська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський
державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7858-7118>

О. М. Карамушка,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри інформаційних систем і технологій,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9369-7972>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.47

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ЕКОСИСТЕМ

S. Khalatur,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Vodolazska,

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

O. Karamushka,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Information
Systems and Technologies, Dnipro State Agrarian and Economic University

TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN SMALL BUSINESS FINANCIAL MANAGEMENT AMIDST THE DEVELOPMENT OF DIGITAL FINANCIAL ECOSYSTEMS

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти трансформації системи фінансового менеджменту суб'єктів малого підприємництва під впливом глобальної цифровізації. Актуальність теми зумовлена стрімким поширенням цифрових фінансових екосистем, що докорінно змінюють традиційні підходи до управління капіталом, грошовими потоками та фінансовими ризиками. Особливу увагу приділено аналізу нових інструментів фінансування та управління ліквідністю, які з'являються завдяки інтеграції малого бізнесу в платформні рішення та фінтех-сервіси. Дослідження розкриває механізми адаптації системи управління фінансами підприємств до динамічних умов цифрового середовища, де ключову роль відіграють автоматизація, використання великих даних та хмарних технологій. Визначено основні ризики, з якими стикаються малі підприємства у процесі цифрової трансформації фінансового менеджменту. Обґрунтовано необхідність перегляду класичних моделей фінансового управління на користь гнучких та інноваційних підходів, що дозволяють ефективно взаємодіяти з банківськими та небанківськими інституціями в межах єдиної екосистеми. Сформульовано рекомендації щодо вдосконалення фінансового менеджменту малих підприємств через використання сучасних цифрових інструментів, що сприяє зміцненню їх конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках. Результати роботи мають практичне значення для розробки стратегій цифрового розвитку малого бізнесу та формування адаптивних моделей фінансового менеджменту в умовах нової економічної реальності. Концептуальні положення дослідження створюють підґрунтя для подальшого вивчення синергії традиційних фінансів та інноваційних технологічних платформ у контексті сталого розвитку підприємництва.

The article investigates the theoretical and practical foundations of the transformation of financial management systems within small business entities under the influence of global digitalization. The relevance of the topic is determined by the rapid expansion of digital financial ecosystems which fundamentally alter traditional approaches to capital management, cash flow oversight, and financial risk mitigation. Particular attention is paid to the analysis of emerging financing instruments and liquidity management tools that arise through the integration of small businesses into platform-based solutions and fintech services. The research reveals the mechanisms for adapting corporate financial strategies to the dynamic conditions of the digital environment where automation, big data analytics, and cloud technologies play a pivotal role. The study identifies the primary challenges and advantages facing small enterprises during the digital transformation of their financial functions, specifically highlighting increased decision-making speed and cost optimization. It substantiates the necessity of revising classical financial management models in favor of flexible and innovative approaches that allow for effective interaction with both banking and non-banking institutions within a unified ecosystem. Recommendations are formulated to enhance the financial stability of small enterprises through the utilization of modern digital architectures, thereby strengthening their competitive positions in both national and international markets. The findings possess practical significance for developing digital growth strategies and forming adaptive financial management models in the context of the new economic reality. The conceptual provisions of the research provide a framework for further exploring the synergy between traditional finance and innovative technological platforms to ensure the sustainable development of entrepreneurship. The study concludes that the successful integration of small businesses into digital financial ecosystems is not merely a technological upgrade but a strategic imperative for long-term viability.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, малий бізнес, цифрова трансформація, фінансова екосистема, фінтех, управління капіталом, цифровізація, фінансова стійкість, інноваційні інструменти, підприємництво.

Key words: financial management, small business, digital transformation, financial ecosystem, fintech, capital management, digitalization, financial resilience, innovative tools, entrepreneurship.

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

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується стрімким переходом до цифрових моделей функціонування, що зумовлює докорінну трансформацію підходів до управління фінансами в секторі малого підприємництва. Проблема полягає у виникненні суттєвого розриву між традиційними методами фінансового менеджменту, які орієнтовані на лінійні бізнес-процеси, та новими можливостями цифрових фінансових екосистем, що базуються на принципах платформенності, відкритого банкінгу та інтегрованих фінтех-рішень. Малий бізнес, будучи найбільш гнучким, але

водночас найменш захищеним сегментом економіки, стикається з необхідністю повної адаптації своїх фінансових стратегій до умов високої динамічності та технологічної конвергенції. Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими завданнями полягає у необхідності розробки нової парадигми фінансового управління, яка б враховувала синергію між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішніми цифровими сервісами екосистеми для забезпечення фінансової інклюзії. У практичному аспекті вирішення зазначеної проблеми є критично важливим для зміцнення фінансової стійкості малих підприємств, оптимізації їхніх операційних витрат та розширення доступу до альтернативних джерел капіталу в умовах цифрової економіки. Таким чином, дослідження транс-

формаційних процесів у цій сфері безпосередньо корелює зі стратегічними завданнями державної політики щодо цифровізації бізнесу та підвищення конкурентоспроможності національного підприємництва на міжнародному рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день значна кількість дослідників зосереджує увагу на дослідженні фінансового менеджменту малого бізнесу в умовах розвитку цифрових фінансових екосистем. Зокрема, Олександренко І. та Чиж Н. приділяють особливу увагу специфіці управління фінансами в секторі малого бізнесу, обґрунтовуючи необхідність адаптації класичних методів фінансового менеджменту до обмежених ресурсних можливостей та високої гнучкості малих підприємств у сучасних ринкових умовах [1]. Питання системної цифровізації фінансових функцій підприємств детально розглядають Давиденко Н. М., Буряк А. В. та Ключка О. В., які акцентують увагу на переході до автоматизованих систем управління як ключового фактора забезпечення сталого розвитку та підвищення точності стратегічного планування в цифрову епоху [2].

Теоретичне підґрунтя та актуальні тенденції зміни парадигми управління в умовах посиленої цифровізації економіки стають центральною темою у праці Остапчук О. та Баксалової О., де авторки аналізують зміщення акцентів від традиційного обліку до інтегрованих цифрових моделей, що дозволяють ефективно реагувати на глобальні економічні трансформації [3]. Важливим доповненням до цих напрацювань є дослідження Башлай С. В., Павловського М. В. та Лизака М. П., які фокусуються на практичному розвитку фінансового менеджменту, підкреслюючи роль інноваційної інфраструктури та новітніх технологічних рішень як базису для формування конкурентоспроможних фінансових стратегій суб'єктів господарювання [4].

Незважаючи на ґрунтовні напрацювання вчених у сфері цифровізації та управління фінансами підприємств, сучасні реалії вимагають більш детального вивчення взаємодії малого бізнесу з новими цифровими фінансовими екосистемами. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на проектування інтегрованих моделей управління, які б поєднували специфічні потреби малих підприємств з інноваційними фінтех-рішеннями, що дозволить забезпечити їхню фінансову стійкість та стра-

тегічну адаптивність у довгостроковій перспективі в умовах глобального цифрового середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження та теоретичне обґрунтування трансформаційних процесів у системі фінансового менеджменту малого бізнесу, що відбуваються під впливом стрімкого розширення цифрових фінансових екосистем. Основне завдання полягає у виявленні ключових детермінант, які спонукають малі підприємства до переходу від консервативних моделей управління фінансами до інтегрованих цифрових стратегій. У межах дослідження передбачається проаналізувати структурні зміни в архітектурі фінансових взаємовідносин між суб'єктами підприємництва та сучасними фінтех-платформами для визначення найбільш ефективних точок цифрової трансформації. Важливим аспектом постановки завдання є оцінка потенціалу впровадження інноваційних інструментів управління ліквідністю та капіталом, які пропонують сучасні екосистеми, а також ідентифікація бар'єрів, що перешкоджають цифровій адаптації фінансової функції в секторі малого бізнесу. Крім того, робота спрямована на розробку концептуальних рекомендацій щодо оптимізації фінансових рішень в умовах високої невизначеності цифрового середовища, що дозволить суб'єктам господарювання не лише мінімізувати транзакційні витрати, а й суттєво підвищити свою інвестиційну привабливість. Кінцевим результатом реалізації поставлених цілей має стати формування цілісного бачення адаптивного фінансового менеджменту, який здатен забезпечити сталий розвиток малого бізнесу в межах глобальних технологічних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному динамічному світі цифрові фінансові екосистеми стають ключовим фактором глобальної економічної трансформації, докорінно змінюючи принципи взаємодії між капіталом, технологіями та споживачем. Перехід від традиційних банківських моделей до інтегрованих інтелектуальних платформ відкриває безпрецедентні можливості для підвищення ефективності бізнесу, проте водночас ставить перед ним складні технологічні та безпекові виклики. Цей текст присвячений аналізу природи фінансових екосистем, світових лідерів цифрових перегонів та стратегій адап-

тації малого підприємництва до нової реальності, де фінанси перетворюються на безшовний та інтелектуальний сервіс.

Цифрова фінансова екосистема являє собою складну багатокомпонентну мережу, що функціонує на базі цифрових платформ і об'єднує фінансові послуги, технологічні рішення та різноманітні нефінансові сервіси в єдиному віртуальному просторі. На відміну від традиційної банківської моделі, де взаємодія між установою та клієнтом відбувається лінійно, екосистема вибудовується навколо споживача, створюючи навколо нього безшовне середовище для задоволення широкого спектра потреб. Фундаментом такої системи є технологічна платформа, яка забезпечує інтеграцію різних учасників, включаючи комерційні банки, фінтех-стартапи, страхові компанії, інвестиційні фонди та навіть торговельні майданчики.

Центральним елементом функціонування цифрової екосистеми є обмін даними та використання відкритих програмних інтерфейсів, відомих як Open API. Це дозволяє різним сервісам миттєво обмінюватися інформацією, забезпечуючи користувачу можливість отримати кредит, оформити страховку або здійснити інвестицію в одному мобільному додатку без необхідності повторної автентифікації чи введення даних у різних системах. Важливою характеристикою є персоналізація послуг, оскільки алгоритми штучного інтелекту та аналітика великих даних дозволяють екосистемі вивчати поведінку клієнта і пропонувати йому саме ті фінансові продукти, які відповідають його поточному фінансовому стану та життєвим цілям.

Іншою важливою рисою цифрових фінансових екосистем є їхня здатність до стирання меж між різними галузями. Наприклад, логістичні компанії або маркетплейси можуть інтегрувати в свою структуру платіжні сервіси або системи кредитування, перетворюючись на повноцінних учасників фінансового ринку. Це створює ефект синергії, де кожен новий учасник або сервіс додає цінності всій системі, залучаючи більше користувачів і знижуючи загальні трансакційні витрати. Завдяки хмарним обчисленням такі системи мають високий рівень масштабованості, що дозволяє їм миттєво обробляти величезні масиви операцій та розширювати функціонал без суттєвих капітальних інвестицій у фізичну інфраструктуру.

З точки зору безпеки та довіри, сучасні фінансові екосистеми все частіше викорис-

товують технології розподіленого реєстру та біометричну ідентифікацію. Це дозволяє мінімізувати ризики шахрайства та забезпечити прозорість усіх операцій усередині мережі. У підсумку, цифрова фінансова екосистема трансформує роль грошей і фінансових інструментів, перетворюючи їх на невидимий, але високоефективний сервіс, який інтегрований у повсякденне цифрове життя людини або операційну діяльність бізнесу. Такий підхід сприяє фінансовій інклюзії, оскільки доступ до складних фінансових інструментів стає значно простішим та дешевшим для широкого кола суб'єктів економіки [5].

Сучасний ландшафт світових фінансових екосистем представлений різноманітними моделями, серед яких чільне місце посідають банкоцентричні структури, побудовані традиційними гігантами на кшталт JPMorgan Chase або HSBC. Ці установи розширюють свій базовий функціонал, інтегруючи страхові, інвестиційні та навіть побутові сервіси у власні цифрові платформи, що ми спостерігаємо і на прикладі українського Monobank. Паралельно з ними активно розвиваються екосистеми технологічних корпорацій, так званих BigTech, де Apple, Google та Amazon впроваджують платіжні рішення та кредитні продукти безпосередньо у споживчий досвід мільярдів користувачів (рис. 1).

Як показано на рис. 1, найбільш комплексну форму фінансові екосистеми прийняли у форматі східноазійських супердодатків, таких як Alipay від Ant Group та WeChat Pay від Tencent, де фінанси стали невід'ємною частиною соціальної взаємодії та повсякденного побуту. Водночас на ринку домінують динамічні фінтех-екосистеми або необанки, яскравим прикладом яких є Revolut чи Nubank, що трансформувалися з вузьких сервісів переказів у багатофункціональні майданчики для управління активами та криптовалютами. Окрему нішу займають екосистеми електронної комерції, зокрема латиноамериканська Mercado Libre або японська Rakuten, де фінансові інструменти існують для підтримки та стимулювання торговельних операцій.

В окремих регіонах, як-от в Африці, фінансову інклюзію забезпечують телеком-екосистеми на прикладі M-Pesa, де мобільні оператори фактично замінили класичні банки. Найсучаснішим і найбільш радикальним напрямом розвитку є децентралізовані фінансові екосистеми, побудовані на блокчейнах Ethereum або Solana, які пропонують повністю автоматизо-

Банкоцентричні екосистеми	• JPMorgan Chase (США), HSBC (Велика Британія), Monobank (Україна)
BigTech-екосистеми	• Apple (з Apple Pay, Apple Card), Google (Google Pay та інтеграція з банками) та Amazon
Супердодатки (Super-apps)	• Ant Group (Alipay), Tencent (WeChat Pay)
Фіптех-екосистеми	• британський Revolut, латиноамериканський Nubank.
Екосистеми електронної комерції	• Mercado Libre (Латинська Америка), Rakuten (Японія)
Децентралізовані фінансові екосистеми (DeFi)	• екосистеми Ethereum або Solana
Телеком-екосистеми	• M-Pesa (Кенія)

Рис. 1. Представники цифрових фінансових екосистем світу

Джерело: сформовано на основі [5–6].

вані фінансові операції через смарт-контракти без централізованого посередництва. Усі ці моделі демонструють спільну тенденцію до створення максимально інтегрованого, доступного фінансового середовища для користувача [6].

Для оцінювання готовності національних економік до цифрових трансформацій бізнес-школа IMD (Institute for Management Development) у Лозанні щорічно оприлюднює світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності (World Digital Competitiveness Ranking), розроблений центром світової конкурентоспроможності (The World Competitiveness Center). Основна мета цього дослідження полягає у вимірюванні здатності країни впроваджувати та освоювати цифрові технології як ключовий драйвер економічного зростання, реформування державного управління та розвитку суспільства в цілому. У 2025 році рейтинг охопив 69 економік світу, аналізуючи їх через призму трьох фундаментальних факторів: знання, технології та готовність до майбутнього.

Методологія рейтингу базується на поєднанні жорстких статистичних даних та результатів опитувань керівників вищої ланки,

що дозволяє отримати об'єктивну картину як фактичного стану інфраструктури, так і ділового сприйняття інноваційного клімату. Проведення такого дослідження має критичне значення для державних лідерів та інвесторів, оскільки воно дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони національних екосистем, порівнювати темпи прогресу з конкурентами та розробляти стратегії підвищення інвестиційної привабливості. В 2025 році особливий акцент у рейтингу змістився на здатність країн адаптуватися до розвитку штучного інтелекту, забезпечувати кібербезпеку та утримувати таланти в умовах глобальної геополітичної фрагментації. Високі бали лідерів світового рейтингу цифрової конкурентоспроможності 2025 року зумовлені їхньою здатністю ефективно поєднувати розвиток талантів, інвестиції в інфраструктуру та гнучке регулювання новітніх технологій (рис. 2).

Як показано на рис. 2, Швейцарія очолює рейтинг світового рейтингу цифрової конкурентоспроможності. Перше місце вона посіла завдяки своїй інноваційній стійкості, високій концентрації наукового потенціалу та успішному запровадженню електронної ідентифікації,

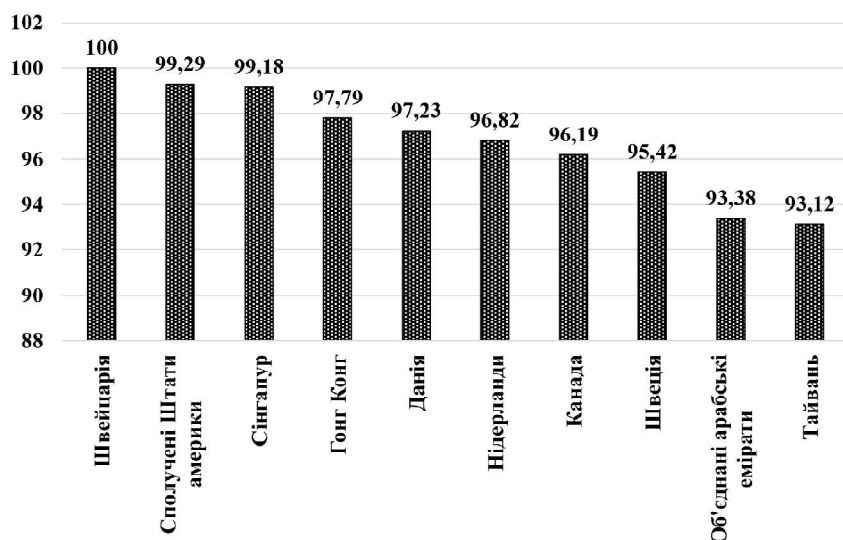


Рис. 2. Топ-10 країн світового рейтингу цифрової конкурентоспроможності у 2025 році

Джерело: сформовано на основі [7].

що стало критичним фактором для цифрової довіри. Сполучені Штати, попри незначне зниження балів через насиченість базової інфраструктури, утримують лідерство за рахунок домінування у сфері штучного інтелекту, великих обсягів приватних інвестицій у фінтех та найпотужнішого у світі ринку венчурного капіталу. Сінгапур демонструє виняткову цифрову гнучкість завдяки державній підтримці Smart Nation та ідеальним умовам для технологічних стартапів, що робить його ключовим азієським хабом. Гонконг та Тайвань базують свій успіх на потужних технологічних кластерах та виробництві високотехнологічних компонентів, що є фундаментом для глобальних цифрових ланцюгів. Європейські представники, як-от Данія, Нідерланди та Швеція, традиційно вирізняються найвищим рівнем цифрової грамотності населення та досконалою державною політикою у сфері електронного врядування та кібербезпеки. Канада у 2025 році показала суттєвий прогрес завдяки розширенню мереж 5G та підтримці досліджень у галузі квантових обчислень, тоді як Об'єднані Арабські Емірати увійшли до топ-10 завдяки масштабним державним програмам трансформації, лідерству в телекомунікаційній інфраструктурі та створенню максимально сприятливих умов для залучення міжнародних ІТ-талантів. Загалом, ці оцінки відображають не лише поточну технологічну оснащеність, а й готовність кожної країни до майбутніх викликів, пов'язаних з автономізацією економіки та розвитком інтелектуальних систем управління [7].

Проаналізуємо стан цифровізації малого бізнесу в Україні. Однією з ключових особливостей українського бізнес-середовища є надзвичайно висока роль державних цифрових сервісів, зокрема екосистеми Дія.-Бізнес, яка стала для підприємців головним вікном взаємодії з державою та фінансовими інституціями. Цифровізація податкової звітності, автоматичне відкриття ФОП та можливість отримання державних грантів через мобільні застосунки сформували звичку до безпаперової взаємодії, що поступово переноситься і на внутрішній фінансовий менеджмент. Повномасштабна війна, розпочата РФ проти України у лютому 2022 року, поглибила проблему браку спеціалістів, оскільки багато професіоналів виїхали за кордон або мобілізовані, що змушує власників бізнесу шукати максимально прості та інтуїтивні цифрові інструменти, які не потребують тривалого навчання. На фоні цього зріс попит на аутсорсинг цифрових фінансових послуг та використання фінтех-сервісів, які пропонують готові рішення для управління кеш-флоу та автоматизації платежів. Тому малий бізнес в Україні в останні роки масово переходить на цифрові платіжні рішення та програмні РРО, що дозволяє автоматизувати фінансові потоки та забезпечує прозорість розрахунків у реальному часі. Станом на сьогодні понад 60% малих підприємств активно використовують хмарні сервіси для зберігання даних та бухгалтерського обліку, що дозволяє їм зберігати життєздатність навіть у періоди блекаутів або фізичних загроз активам [8].

Для управління фінансами у вище перелічених країнах представники малого бізнесу використовують інноваційні цифрові інструменти, які дозволяють автоматизувати практично кожен аспект фінансової діяльності підприємства. Особливо поширеним є використання хмарних бухгалтерських та ERP-платформ, які забезпечують консолідацію даних у реальному часі та дозволяють власникам бізнесу відмовитися від локальних серверів на користь гнучких вебрішень з високим рівнем безпеки. Важливу роль відіграють інтелектуальні системи управління платіжними операціями та платіжні шлюзи, що не лише спрощують прийом платежів від клієнтів через різні канали, а й автоматично синхронізують ці надходження з реєстрами обліку.

Для управління фінансами у вище перелічених країнах представники малого бізнесу використовують інноваційні цифрові інструменти, які дозволяють автоматизувати практично кожен аспект фінансової діяльності підприємства. Особливо поширеним є використання хмарних бухгалтерських та ERP-платформ, які забезпечують консолідацію даних у реальному часі та дозволяють власникам бізнесу відмовитися від локальних серверів на користь гнучких вебрішень з високим рівнем безпеки. Важливу роль відіграють інтелектуальні системи управління платіжними операціями та платіжні шлюзи, що не лише спрощують прийом платежів від клієнтів через різні канали, а й автоматично синхронізують ці надходження з реєстрами обліку.

Особливе місце посідають інструменти предиктивної аналітики та автоматизованого фінансового планування, які за допомогою алгоритмів штучного інтелекту аналізують історичні дані для прогнозування майбутніх касових розривів та оптимізації податкового навантаження. Доповнюють цей перелік спеціалізовані мобільні застосунки для необанкінгу, які пропонують малому бізнесу миттєвий доступ до кредитних ліній, валютного хеджування та управління корпоративними картками без відвідування банківських відділень. Також значного поширення набули сервіси автоматизованого інвойсингу та контролю дебіторської заборгованості, які самостійно надсилають нагадування контрагентам і відстежують статус оплат, що суттєво підвищує швидкість обороту капіталу (рис. 3).

Як показано на рис. 3, в умовах глобалізації критично важливими стають цифрові платформи для міжнародних розрахунків, які пропонують значно нижчі комісії порівняно з традиційними банківськими переказами та дозволяють працювати з мультивалютними рахунками в межах одного інтерфейсу. Окрему групу складають інструменти для автоматизації звітності та аудиту, що інтегруються безпосередньо з державними сервісами для миттєвого подання декларацій та сплати податків. Весь цей інструментарій, поєднаний через API-інтерфейси в єдину робочу екосистему, перетворює фінансовий менеджмент з рутинної функції на потуж-

ний важіль стратегічного розвитку малого підприємства [9].

Не дивлячись на стрімкий розвиток цифрових екосистем у світі та наявність різноманітних цифрових інструментів управління фінансами, процес цифрової трансформації фінансового менеджменту малого бізнесу супроводжується деякими ризиками. Суттєвий вплив здійснюють кіберризики, що проявляються через загрозу несанкціонованого доступу до рахунків або витоку комерційної таємниці внаслідок вразливостей платформ. Для нейтралізації цієї загрози підприємствам необхідно впроваджувати багаторівневу автентифікацію, використовувати виключно ліцензійне програмне забезпечення з регулярними оновленнями та проводити систематичне навчання персоналу основам кібергігієни (табл. 1).

Як наведено у табл. 1, вагомим ризиком є технологічна залежність, відома як Vendor Lock-in, коли бізнес-процеси стають критично залежними від стабільності конкретної екосистеми. Мінімізувати цей ризик дозволяє диверсифікація цифрових інструментів та створення незалежних хмарних сховищ для резервного копіювання фінансових даних. Паралельно постає ризик правової невизначеності, зумовлений динамічністю законодавчого регулювання фінансових технологій. Вирішення цієї проблеми лежить у площині постійного моніторингу нормативних актів та пріоритетного вибору сервісів, що мають офіційні ліцензії від державних ре-

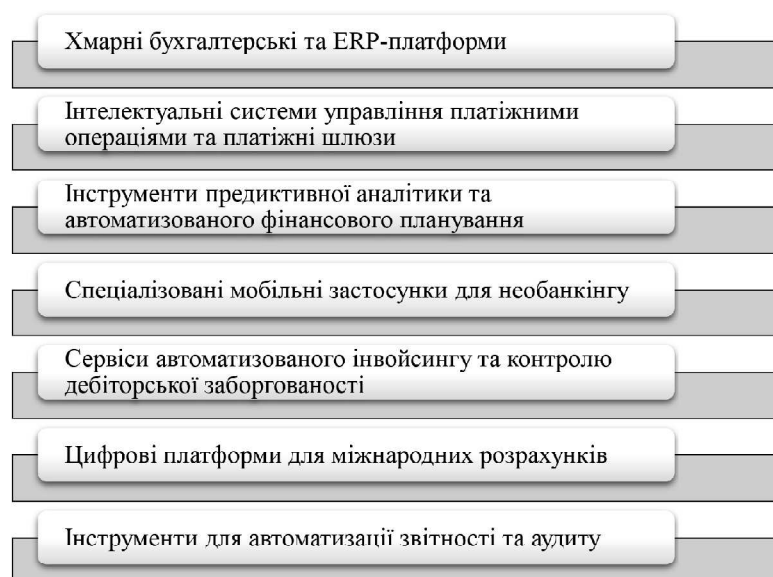


Рис. 3. Цифрові інструменти управління фінансами малого бізнесу

Джерело: сформовано на основі [9, 15].

Таблиця 1. Ризики трансформації фінансового менеджменту малого бізнесу в умовах розвитку цифрових фінансових екосистем

Ризики	Методи мінімізації ризиків
Кіберризики та витік даних (несанкціонований доступ до фінансових рахунків, викрадення комерційної таємниці через вразливості платформ)	Впровадження багатофакторної автентифікації, використання ліцензійного ПЗ з регулярним оновленням, шифрування даних та навчання персоналу основам кібергігієни
Технологічна залежність (Vendor Lock-in) (ризик зупинки бізнес-процесів у разі технічного збою екосистеми або раптової зміни її політики/тарифів)	Диверсифікація цифрових інструментів (використання декількох сервісів), створення резервних копій критичних фінансових даних на незалежних хмарних сховищах
Ризик правової невизначеності (відсутність чіткого законодавчого регулювання новітніх фінтех-інструментів, смарт-контрактів та цифрових активів)	Постійний моніторинг змін у законодавстві, залучення зовнішніх юридичних консультантів, використання сервісів, що мають офіційну ліцензію НБУ або відповідних регуляторів
Ризик дефіциту цифрових компетенцій (помилки в управлінні фінансами через недостатню кваліфікацію персоналу при роботі з складним аналітичним інструментарієм)	Проведення регулярних тренінгів для працівників, залучення фінтех-аутсорсингу, використання платформ із інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом та вбудованими підказками
Інтеграційний ризик (несумісність нових цифрових екосистем із існуючими обліковими системами підприємства, що веде до втрати або дублювання даних).	Використання сервісів із відкритими API для безшовної інтеграції, попереднє тестування нових інструментів у пілотному режимі перед повним впровадженням
Фінансовий ризик (непередбачувані витрати) (приховані комісії всередині екосистем, витрати на підписку та масштабування цифрової інфраструктури)	Ретельний аудит умов користування платформами (Terms of Service), розрахунок окупності цифрових інструментів, вибір гнучких тарифних планів «pay-as-you-go»
Ризик алгоритмічних помилок (неправильне прийняття фінансових рішень через некоректну роботу ШІ або автоматизованих систем скорингу)	Збереження людського контролю над ключовими фінансовими рішеннями (Human-in-the-loop), регулярна перевірка звітів, сформованих автоматичними системами

Джерело: сформовано на основі [10, 16].

гуляторів. Дефіцит цифрових компетенцій персоналу часто призводить до операційних помилок при роботі зі складними аналітичними системами. Цей ризик усувається через регулярне підвищення кваліфікації співробітників та використання інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, що мінімізують вплив людського фактора. Інтеграційні ризики, пов'язані з несумісністю нових рішень із наявними обліковими базами, нівелюються застосуванням відкритих програмних інтерфейсів (API) та тестуванням сервісів у пілотному режимі.

Окрему увагу слід приділяти фінансовим ризикам, таким як приховані комісії або неконтрольоване зростання витрат на підписки. Уникнути цього допомагає ретельний аудит умов користування та попередній розрахунок окупності кожного цифрового інструмента. Нарешті, ризик алгоритмічних помилок штучного інтелекту при прийнятті рішень вимагає збереження людського контролю над ключовими фінансовими операціями, що гарантує додатковий рівень перевірки автоматизованих звітів. Таким чином, лише комплексне поєднання технологічних

заходів безпеки з гнучким управлінням та правовим супроводом дозволяє малому бізнесу успішно інтегруватися в цифрові фінансові екосистеми з мінімальними втратами [10].

З огляду на вищеописані ризики, які постають перед малими підприємствами у процесі управління фінансами, процес адаптації фінансового менеджменту малого підприємства до сучасного цифрового середовища повинен розпочинатись з глибокого цифрового аудиту та стратегічного планування. Під час аудиту та стратегічного планування керівництво критично оцінює наявні управлінські механізми, виявляє рутинні "паперові" зони та формує дорожню карту цифровізації, що відповідає ресурсному потенціалу бізнесу. Наступним фундаментальним кроком адаптації фінансового менеджменту до умов цифровізації стає повний перехід на хмарну інфраструктуру, що передбачає впровадження сучасних бухгалтерських систем, які гарантують централізоване зберігання фінансових даних та забезпечують менеджменту високу мобільність і доступ до інформації в режимі реального часу. Це



Рис. 4. Процес адаптації системи фінансового менеджменту малих підприємств до умов цифрового середовища

Джерело: сформовано на основі [11—13].

створює умови для інтеграції з глобальними фінансовими екосистемами через API-інтерфейси, що дозволяє налаштувати безшовну синхронізацію між внутрішнім обліком та зовнішніми банківськими чи податковими сервісами (рис. 4).

Як показано на рис. 4, не менш важливою є автоматизація операційних фінансових процесів, зокрема впровадження інтелектуальних систем інвойсингу та автоматичного розпізнавання документів, що радикально мінімізує вплив людського фактора та вивільняє інтелектуальний ресурс для стратегічного аналізу. Паралельно з цим бізнес впроваджує системи моніторингу та візуальні дашборди, які дозволяють миттєво оцінювати стан ліквідності та прибутковості, перетворюючи сухі цифри на наочні індикатори для прийняття рішень. Важливим етапом стає інтеграція інструментів предиктивної аналітики, де алгоритми штучного інтелекту допомагають прогнозувати грошові потоки, моделювати ймовірні сценарії розвитку та завчасно ідентифікувати загрозу касових розривів [14].

Оскільки цифровізація розширює коло потенційних загроз, процес обов'язково охоплює комплексну модернізацію системи кібербезпеки, включаючи впровадження протоколів шифрування та багатофакторної автентифікації для надійного захисту корпоративних активів. Це створює безпечне підґрунтя для освоєння новітніх фінансових інструментів, таких як краудфандинг, факторинг на маркетплейсах або використання смарт-контрактів, що суттєво розширює доступ до капіталу. Вирішальне зна-

чення для успіху має трансформація корпоративної культури та навчання персоналу, адже фінансова служба повинна опанувати навички роботи з великими даними, переходячи від ролі реєстратора операцій до статусу стратегічного партнера. На завершення бізнес переходить у режим безперервного моніторингу інновацій та масштабування, що передбачає постійне оновлення технологічного стека та гнучку адаптацію системи управління до динамічних змін у законодавстві та нових можливостей глобальних фінансових екосистем.

Сучасний ландшафт світових фінансових екосистем представлений банкоцентричними структурами та технологічними гігантами, що формують нову цифрову реальність для світової економіки. Лідируючі позиції таких країн, як Швейцарія, США та Сінгапур, підтверджують, що запорукою успіху в цій системі є не лише технологічна оснащеність, а й здатність до інноваційної стійкості та гнучкої державної підтримки. Для малого бізнесу інтеграція у ці глобальні процеси стає не просто можливістю, а стратегічною необхідністю. Впровадження хмарних бухгалтерських систем, автоматизація платежів та використання API-інтерфейсів дозволяють підприємствам долати локальні обмеження та ставати частиною безшовного фінансового простору. Водночас успішна адаптація фінансового менеджменту потребує комплексного підходу: від глибокого аудиту та переходу на хмарну інфраструктуру до суворого дотримання протоколів кібербезпеки й трансформації корпоративної культури. Тільки за умови переходу фінансової служби до статусу

стратегічного партнера, що володіє навичками роботи з великими даними та сучасними інструментами (як-от смарт-контракти чи краудфандинг), малий бізнес зможе ефективно масштабуватися та зберігати конкурентоспроможність в умовах безперервної цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Трансформація фінансового менеджменту малого бізнесу в умовах розквіту цифрових екосистем є не просто технічним оновленням інструментарію, а фундаментальною зміною управлінської філософії. Інтеграція в глобальні цифрові платформи дозволяє малим підприємствам долати традиційні бар'єри, отримуючи доступ до інструментів аналітики та фінансування, які раніше були прерогативою лише великих корпорацій. Хоча цей шлях супроводжується значними викликами у сферах кібербезпеки, правової невизначеності та дефіциту цифрових компетенцій, потенційні вигоди у вигляді предиктивного управління капіталом та операційної ефективності значно переважають можливі ризики. У підсумку, здатність бізнесу адаптувати свої внутрішні фінансові процеси до екосистемної логіки стає головною умовою його життєздатності та стратегічної стійкості в умовах нової інтелектуальної економіки.

Література:

1. Олександренко І., Чиж Н. Управління фінансами підприємств малого бізнесу. Економічний форум. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-25>
2. Давиденко Н. М., Буряк А. В., Ключка О. В. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. Сталый розвиток економіки. 2025. № 2 (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>
3. Остапчук О., Баксалова О. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-22>
4. Башлай С. В., Павловський М. В., Лизак М. П. Розвиток фінансового менеджменту в умовах цифровізації економіки. Ефективна економіка. 2023. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.52>
5. Лавренюк В. В., Стрільчук Ю. І. Глобальні тренди та виклики цифрової трансформації фінансової екосистеми. Інституційний репози-

тарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. 2025. № 39. DOI: [10.33111/vz_kneu.39.25.02.22.152.158](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.22.152.158)

6. Олешко Т. І., Марина А. С., Сушириба Р. І. Напрями розвитку фінансових екосистем. Сталый розвиток економіки. 2025. № 1 (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-16>

7. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2025. Institute for Management Development. URL: https://imd.widen.net/content/xclarczvwr/pdf/WDCR_Report_2025.pdf (дата звернення: 28.04.2026)

8. Казак О. О., Дідушок Р. З. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу України в умовах воєнного стану: виклики, можливості та стратегії адаптації. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2025. № 3 (17). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0348>

9. Морозова А. С., Федорчук Д. Р. Економічна сутність цифрових фінансових інструментів. Ефективна економіка. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.25>

10. Кульганік О., Дівидюк А. Цифрові екосистеми для розвитку малого та середнього бізнесу: можливості та ризики. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-87>

11. Зверук А. А. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств в умовах сталого розвитку. Бізнесінформ. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-322-331>

12. Чубук А. П., Яценко О. В., Овандер Н. А. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституціоналізація цифрових трансформацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1. DOI: [10.31673/2415-8089.2024.010008](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008)

13. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., & Vodolazska, O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(59), pp. 136-150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

14. Khalatur, S., Masiuk, I., Kravchenko, M., Kurbatska, L., & Sirko, A. (2025). Digitalisation as a modern trend in the development of financial management in small business. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3 (62), 370—382. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.-2025.4758>

15. Khalatur S., Kravchenko M., Oleksiuk V., Brovko L., Karamushka O. (2023). Methodological bases of innovation model formation of the

agricultural sector of the national economy. E3S Web of Conferences, 452/01007. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201007>

16. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., & Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2 (55), 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4347>

References:

1. Oleksandrenko, I. and Chyzh, N. (2022), "Financial management of small business enterprises", Ekonomichnyi forum, vol. 3. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-25>.

2. Davydenko, N.M., Buriak, A.V. and Kliuchka, O.V. (2025), "Digitalisation of financial management of enterprises", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 2 (53). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>

3. Ostapchuk, O. and Baksalova, O. (2022), "The essence and trends of financial management changes in conditions of intensified digitalisation of the economy", Modeling the Development of the Economic Systems, vol. 4. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-22>

4. Bashlai, S.V., Pavlovskiy, M.V. and Lyzak, M.P. (2023), "Development of financial management in conditions of economic digitalisation", Efektyvna ekonomika, vol. 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.52>

5. Lavreniuk, V.V. and Strilchuk, Yu.I. (2025), "Global trends and challenges of digital transformation of the financial ecosystem", Instytutsiinyi repozytarii Kyivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu imeni Vadyma Hetmana, vol. 39. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.22.152.158 (Accessed 26 April 2026).

6. Oleshko, T.I., Maryna, A.S. and Sushyryba, R.I. (2025), "Directions of financial ecosystems development", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 1 (52). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-16>

7. Institute for Management Development (2025), "IMD World Digital Competitiveness Ranking 2025", available at: https://imd.widenet/content/xclarczvwr/pdf/WDCR_Report_-2025.pdf (Accessed 28 April 2026).

8. Kazak, O.O. and Didushok, R.Z. (2025), "Digital transformation of small and medium-sized business of Ukraine under martial law: challenges, opportunities and adaptation strategies", Euro-

pean scientific journal of Economic and Financial innovation, vol. 3 (17). <http://doi.org/10.32750/2025-0348>.

9. Morozova, L.S. and Fedorchuk, D.R. (2025), "Economic essence of digital financial instruments", Efektyvna ekonomika, vol. 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.25>.

10. Kulhanik, O. and Divyduik, L. (2025), "Digital ecosystems for the development of small and medium-sized businesses: opportunities and risks", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, vol. 6. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-87>.

11. Zveruk, L.A. (2025), "Digitalisation of financial management of enterprises in conditions of sustainable development", Biznesinform, vol. 6. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-322-331>.

12. Chubuk, L.P., Yatsenko, O.V. and Ovan-der, N.L. (2024), "Impact of digital economy on transformation of business models and financial management: institutionalisation of digital transformations", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 1. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008>.

13. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L. and Vodolazska, O. (2024), "Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), pp. 136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4508>.

14. Khalatur, S., Masiuk, I., Kravchenko, M., Kurbatska, L. and Sirko, A. (2025), "Digitalisation as a modern trend in the development of financial management in small business", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (62), pp. 370—382. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.62.2025.4758>.

15. Khalatur, S., Kravchenko, M., Oleksiuk, V., Brovko, L. and Karamushka, O. (2023), "Methodological bases of innovation model formation of the agricultural sector of the national economy", E3S Web of Conferences, vol. 452. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201007>.

16. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4347>.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.05.26

Прорецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 338.43:664:502.131.1(477)

І. І. Вініченко,

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

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9527-1625>

К. М. Дідур,

к. е. н., докторант кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-0308>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.58

ІНТЕГРАЦІЯ АГРОБІЗНЕСУ ТА ЦИРКУЛЯРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ЧИННИКИ ЗМІЦНЕННЯ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

I. Vinichenko,

Doctor of Economic Sciences, Head at the Department of Economics,

Dnipro State Agrarian and Economic University

K. Didur,

PhD in Economics, Doctoral candidate of the Department of Economics,

Dnipro State Agrarian and Economic University

INTEGRATION OF AGRIBUSINESS AND CIRCULAR TRANSFORMATION OF THE FOOD INDUSTRY AS FACTORS OF STRENGTHENING FOOD SECURITY OF UKRAINE

У роботі досліджено взаємозв'язок інтеграційних процесів в агробізнесі та циркулярної трансформації харчової промисловості в контексті зміцнення продовольчої безпеки України. Розкрито економічну природу інтеграції як форми інституційного узгодження виробничих, переробних і збутових ланцюгів, що зменшує транзакційні витрати та мінімізує логістично-організаційні розриви в агропродовольчій системі. Обґрунтовано, що в умовах воєнної та структурної нестабільності інтегровані моделі господарювання виконують не лише функцію підвищення ефективності, а й стабілізаційну роль щодо забезпечення безперервності продовольчих потоків.

Окрему увагу приділено циркулярній трансформації харчової промисловості як етапу поглиблення ресурсної ефективності агропродовольчої системи. Доведено, що перехід від лінійної моделі виробництва до замкнених циклів використання ресурсів сприяє скороченню втрат сировини, підвищенню рівня її повторного залучення у виробничі процеси та формуванню додаткових джерел доданої вартості. Обґрунтовано, що циркулярні практики набувають економічного змісту як механізм ендогенного розширення ресурсного потенціалу агропродовольчого сектору, змінюючи співвідношення між первинним виробництвом і вторинним використанням побічних потоків.

Встановлено, що поєднання інтеграційної та циркулярної логіки формує більш складну архітектуру агропродовольчого сектору, в якій ефекти зниження витрат, оптимізації ресурсних потоків та підвищення стійкості проявляються на рівні всієї системи створення вартості, а не окремих підприємств. Поряд із цим зафіксовано збереження структурної диференціації між великими інтегрованими агропромисловими структурами та малими виробниками, що обмежує інклюзивність трансформаційних процесів і формує нерівномірність доступу до інфраструктури, технологій та фінансових ресурсів.

Підтверджено, що зміцнення продовольчої безпеки України в сучасних умовах визначається не лише технологічною модернізацією виробництва, а й рівнем зрілості інституційного середовища, здатного забезпечити узгодження інтеграційних і циркулярних трансформацій у межах єдиної агропродовольчої системи. Саме тому ключове значення набуває не сам факт впровадження окремих рішень, а ступінь їх системної взаємопов'язаності, що визначає реальну здатність сектору адаптуватися до ресурсних, логістичних та безпекових обмежень.

The study examines the interrelationship between integration processes in agribusiness and the circular transformation of the food industry in the context of strengthening Ukraine's food security. The economic nature of integration is revealed as a form of institutional coordination of production, processing, and distribution chains, which reduces transaction costs and minimizes logistical and organizational gaps within the agri-food system. It is substantiated that under conditions of wartime and structural instability, integrated business models perform not only an efficiency-enhancing function but also a stabilizing role in ensuring the continuity of food flows.

Particular attention is given to the circular transformation of the food industry as a stage of deepening resource efficiency within the agri-food system. It is demonstrated that the transition from a linear production model to closed-loop resource utilization contributes to reducing raw material losses, increasing their reintegration into production processes, and generating additional sources of value added. Circular practices are substantiated as an economic mechanism of endogenous expansion of the resource potential of the agri-food sector, reshaping the relationship between primary production and secondary utilization of by-products.

It is established that the combination of integration and circular logics forms a more complex architecture of the agri-food sector, in which the effects of cost reduction, optimization of resource flows, and increased resilience emerge at the level of the entire value-creation system rather than individual enterprises. At the same time, the persistence of structural differentiation between large integrated agro-industrial structures and small producers is identified, which limits the inclusiveness of transformation processes and creates uneven access to infrastructure, technologies, and financial resources.

It is confirmed that strengthening Ukraine's food security under current conditions is determined not only by technological modernization of production but also by the maturity of the institutional environment capable of ensuring the coordination of integration and circular transformations within a unified agri-food system. In this context, decisive importance is attributed not to the mere implementation of individual solutions, but to the degree of their systemic interconnectedness, which determines the actual capacity of the sector to adapt to resource, logistical, and security constraints.

Ключові слова: агропромислова інтеграція, агробізнес, інтеграційні форми господарювання, інтеграційні процеси, конкурентоспроможність підприємств, переробна промисловість, продовольча безпека, циркулярна економіка, харчова промисловість, ефективність.

Key words: agro-industrial integration, agribusiness, integration forms of management, integration processes, competitiveness of enterprises, food industry, food security, circular economy, processing industry, efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобальна динаміка розвитку продовольчих систем упродовж останнього десятиліття радикально змінила підходи до осмислення продовольчої безпеки. Поступове відходження від парадигми, орієнтованої переважно на нарощування обсягів виробництва, супроводжується зміщенням аналітичного акценту у площину стійкості, адаптивності та внутрішньої узгодженості агропродовольчих систем. Сукупність воєнних конфліктів, логістичних збоїв, нестабільності світових ринків і ресурсних обмежень виявила струк-

турну вразливість навіть тих економік, які демонстрували високі виробничі результати, але зберігали фрагментованість ланцюгів створення вартості та технологічну інерційність.

Для України зазначені виклики набувають особливої гостроти через поєднання зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів. Втрата частини виробничого потенціалу, руйнування інфраструктури, трансформація експортно-логістичних маршрутів і зростання вартості ресурсів суттєво ускладнюють функціонування агропродовольчого сектору. Поряд із цим,

внутрішня структурна неоднорідність, що проявляється у розриві між первинним виробництвом, переробкою та збутом, зумовлює втрати доданої вартості та обмежує здатність системи до оперативної адаптації. За таких умов продовольча безпека перестає визначатися виключно кількісними параметрами виробництва і дедалі більше залежить від якості організації економічних зв'язків, ефективності використання ресурсів та рівня інтегрованості агропродовольчих ланцюгів.

Загострення воєнних, ресурсних і логістичних обмежень актуалізує проблему формування такої моделі функціонування агропродовольчої системи, яка забезпечувала б узгодженість між її основними елементами та зменшення втрат на всіх стадіях руху продукції. Інтеграція агробізнесу та циркулярна трансформація харчової промисловості набувають статусу ключових напрямів структурної перебудови, здатних впливати не лише на ефективність виробництва, але й на стабільність продовольчого забезпечення.

Інтеграційні процеси розглядаються як механізм подолання дисбалансів між окремими ланками агропродовольчого ланцюга, зниження транзакційних витрат і підвищення узгодженості виробничо-збутових процесів. Водночас, циркулярна трансформація змінює характер використання ресурсів, орієнтуючи економічну діяльність на мінімізацію втрат, повторне залучення побічних продуктів та розширення внутрішніх джерел формування доданої вартості. Проблемне поле формується на перетині зазначених процесів, оскільки їх поєднання здатне створювати системний ефект, але водночас супроводжується низкою інституційних, інвестиційних та організаційних обмежень.

Наявність структурної диференціації між великими інтегрованими структурами та малими виробниками, нерівномірність доступу до інфраструктури, технологій і фінансових ресурсів, а також фрагментарність інституційного середовища ускладнюють реалізацію потенціалу інтеграційно-циркулярних трансформацій. За таких умов виникає науково-практична проблема визначення економічних механізмів узгодження інтеграційних і циркулярних процесів як чинників зміцнення продовольчої безпеки України, що потребує поглибленого теоретичного обґрунтування та емпіричного аналізу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Інтенсифікація структурних зрушень в агропродовольчих системах, зумовлена по-

єднанням воєнних, ресурсних і логістичних обмежень, актуалізує необхідність переосмислення механізмів забезпечення їх стійкості, причому аналітичний фокус поступово зміщується від оцінювання виробничих параметрів до дослідження внутрішньої узгодженості економічних зв'язків, характеру ресурсокористування та здатності системи до відтворення у змінених умовах функціонування. У науковому полі дедалі чіткіше простежується зближення досліджень інтеграційних процесів і циркулярної трансформації, взаємодія яких розглядається крізь призму формування нових конфігурацій агропродовольчих ланцюгів із підвищеним рівнем координації та замкненості потоків.

Проблематика інтеграційних процесів в аграрному секторі та їх впливу на ефективність функціонування агропродовольчих систем по-свідовно розробляється у вітчизняній економічній науці як у площині інституційних трансформацій, так і в контексті структурної модернізації галузі. У працях В. Я. Месель-Веселяка акцент зміщено на дослідження трансформаційних зрушень аграрного сектору в умовах глобалізаційного тиску, де організаційно-економічна інтеграція постає не лише як форма координації господарських зв'язків, а як механізм формування стійких конкурентних переваг аграрних структур [4]. Паралельно, у наукових напрацюваннях П. Т. Саблука продовольча безпека розглядається як комплексна системна характеристика національної економіки, детермінована взаємодією інституційних, структурних і відтворювальних чинників. У цьому підході особливого значення набуває узгодженість агропродовольчої системи, її здатність до адаптації та підтримання стабільності у параметрах забезпечення населення продовольством [5].

Паралельно формується науковий дискурс щодо циркулярної економіки як нової моделі ресурсокористування. У дослідженнях В. В. Гурчкіної та М. С. Будзинської обґрунтовується потенціал циркулярних підходів для підвищення ефективності промислових підприємств, зокрема через скорочення втрат і повторне використання ресурсів [1]. Подальше поглиблення цієї тематики представлено у роботах Л. Капранової та О. В. Коваленка, А. М. Яценка, де циркулярна економіка розглядається як інструмент післявоєнного відновлення та механізм зменшення продовольчих втрат у агропродовольчому секторі [2, 3].

Міжнародний науковий дискурс доповнює зазначені підходи, розширюючи їх у контексті

глобальних трансформацій продовольчих систем. Аналітичні звіти FAO та OECD акцентують увагу на необхідності поєднання інституційних реформ, технологічних інновацій і ефективного управління ресурсами для забезпечення стійкості агропродовольчих систем [7, 10]. Концептуальні засади циркулярної економіки як нової парадигми розвитку обґрунтовані у роботі М. Geissdoerfer та співавторів, де підкреслюється її системний характер і здатність трансформувати традиційні виробничі моделі [8]. У свою чергу, підхід глобальних ланцюгів доданої вартості, розроблений G. Gereffi та іншими дослідниками, дозволяє інтерпретувати інтеграційні процеси як форму включення економічних агентів у складні мережі створення вартості з різними рівнями координації та контролю [9].

Попри значну кількість наукових напрацювань, питання узгодження інтеграційних процесів в агробізнесі та циркулярної трансформації харчової промисловості у контексті продовольчої безпеки залишаються недостатньо систематизованими. Існуючі дослідження здебільшого розглядають зазначені процеси ізольовано, що обмежує розуміння їх взаємодії та сукупного впливу на стійкість агропродовольчої системи.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Інтеграційні процеси в агробізнесі та циркулярні зміни у харчовій промисловості доцільно розглядати не як відокремлені явища, а як взаємопов'язані елементи ширшої трансформації агропродовольчого сектору. Аналітична увага зосереджується на характері поєднання організаційних форм інтеграції з практиками замкненого використання ресурсів і на наслідках такої взаємодії для продовольчої безпеки.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення взаємопов'язаних завдань:

- розкрити економічну природу інтеграційних процесів в агробізнесі з урахуванням інституційних, системно-економічних і мережевих підходів;
- проаналізувати особливості циркулярної трансформації харчової промисловості як механізму підвищення ресурсної ефективності та зниження втрат у виробничо-збутових ланцюгах;
- ідентифікувати структурні обмеження функціонування агропродовольчої системи України, пов'язані з логістичною розривністю, інституційною фрагментацією та нерівномірністю доступу до ресурсів;

— оцінити синергетичні ефекти поєднання інтеграційних і циркулярних процесів у контексті формування доданої вартості та підвищення стійкості агропродовольчих ланцюгів;

— визначити ризики посилення структурної диференціації між різними групами виробників у процесі впровадження інтеграційно-циркулярних моделей;

— обґрунтувати роль інституційного середовища у забезпеченні узгодженості трансформаційних процесів та розширенні доступу суб'єктів господарювання до нових організаційно-економічних форм функціонування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Функціонування агропродовольчого сектору в умовах зростаючої нестабільності дедалі менше визначається окремими виробничими показниками і дедалі більше залежить від характеру організації економічних зв'язків між його складовими. Посилення логістичних збоїв, ресурсних обмежень і цінової волатильності актуалізує необхідність переходу до більш узгоджених моделей взаємодії, здатних забезпечувати безперервність руху продукції та ресурсів у межах системи. Інтеграційні процеси в агробізнесі доцільно інтерпретувати значно ширше, ніж традиційне вертикальне поєднання стадій "виробництво — переробка — збут". Більш адекватним сучасним умовам виглядає трактування інтеграції як формування цілісних агропродовольчих екосистем, у межах яких відбувається узгодження матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, а також зменшення структурних розривів між окремими сегментами ланцюга створення вартості. Йдеться про перехід від фрагментованої моделі функціонування сектору до мережевої конфігурації з високим рівнем внутрішньої координації. Теоретичне підґрунтя підходу формується на перетині кількох наукових традицій. У межах неоінституційної економіки, насамперед у працях Олівера Вільямсона, інтеграція розглядається як відповідь на високі транзакційні витрати та невизначеність ринкового середовища. Ієрархічні та гібридні форми організації дозволяють зменшити витрати на укладання і контроль контрактів, уникнути опортуністичної поведінки та стабілізувати взаємодію між економічними агентами. Для аграрного сектору, де виробничі цикли є тривалими, а залежність від природних факторів — високою, подібні механізми набувають особливої ваги [11].

Системно-економічний підхід доповнює інституційну оптику, акцентуючи увагу на ефекті синхронізації потоків. Узгоджене функціонування виробництва, зберігання, переробки і дистрибуції дозволяє зменшити часові лаги, уникнути перевиробництва на одних етапах та дефіциту на інших, а також мінімізувати втрати продукції. У продовольчій сфері подібна синхронізація безпосередньо трансформується у параметри фізичної доступності продовольства.

Окремий аналітичний вимір формує концепція глобальних та регіональних ланцюгів доданої вартості (GVC), розроблена, зокрема, Г. Джереффі. У її межах інтеграція трактується як включення економічних агентів у більш складні мережі створення вартості з вищим рівнем координації та контролю. Для України проблема полягає не лише у включеності до глобальних ланцюгів, а й у внутрішній розірваності національного агропродовольчого простору, де значна частина доданої вартості втрачається через слабкість зв'язків між первинним виробництвом і переробкою [9].

Емпірична структура аграрного сектору України формується під впливом виразної організаційної неоднорідності: поряд із великими вертикально інтегрованими агрохолдингами функціонує значний масив малих і середніх виробників, для яких доступ до повноцінних ланцюгів створення вартості часто залишається фрагментарним. Великі компанії, як правило, контролюють декілька послідовних ланок — від вирощування сировини до зберігання, логістики, переробки та експорту, що дозволяє їм знижувати транзакційні витрати, швидше адаптуватися до зовнішніх шоків і утримувати більш стабільну якість продукції. Натомість, дрібні виробники нерідко залишаються прив'язаними до локальних ринків збуту, працюють із недостатньо розвинутою складською та холодильною інфраструктурою й продають продукцію через посередників, втрачаючи частину потенційного доходу. Особливо помітною така асиметрія є у виробництві молока, овочів, фруктів та картоплі, де домогосподарства населення традиційно забезпечують вагому частку внутрішньої пропозиції. Попри значні обсяги виробництва, значна частина продукції не проходить повний цикл комерціалізації через обмежений доступ до сертифікації, стандартизованого пакування, охолодження та організованих каналів збуту. На практиці це означає, що виробник може отримати врожай, але не мати можливості реалізувати його у найбільш вигідний період або дос-

тавити продукцію до переробника без втрати якості. У результаті, частина продукції продається за зниженими цінами, частина спрямовується на самоспоживання, а частина фактично втрачається [1].

Проблема втрат на до- та післязбиральних етапах в українських умовах має системний характер. Для овочевої продукції, ягід, фруктів і молока втрати виникають через нестачу сучасних овочесховищ, холодильних потужностей, сортувальних центрів, належного пакування та стабільної транспортної логістики. В умовах повномасштабної війни зазначені проблеми суттєво посилилися: руйнування складських приміщень, дефіцит пального у критичні періоди, подорожчання перевезень, блокування або перевантаження окремих транспортних маршрутів і зміна географії експорту збільшили витрати на доставку та підвищили ризики псування продукції. Логістичний фактор став одним із ключових обмежень функціонування агропродовольчої системи. До 2022 року значна частина товарних потоків була орієнтована на відносно стабільні експортні маршрути через морські порти. Після їх часткового блокування аграрний сектор був змушений оперативно переорієнтуватися на залізничну, автомобільну та річкову логістику, що супроводжувалося зростанням транспортних витрат, часових затримок та зниженням оборотності товарних запасів. Для великих інтегрованих структур адаптація відбувалася швидше завдяки наявності власних логістичних підрозділів, доступу до фінансування та довгостроковим контрактам. Для малих виробників такі зміни нерідко означали втрату частини ринку або вимушене скорочення виробництва.

Практичний вимір інтеграції в українських умовах набуває декількох конкретних форм. По-перше, вертикальна інтеграція дозволяє підприємствам поєднувати виробництво сировини, переробку та дистрибуцію в межах єдиного бізнес-циклу. Подібна модель особливо поширена у зерновому, олійному, птахівничому та частково молочному сегментах. Економічний ефект проявляється у зниженні залежності від зовнішніх контрагентів, кращому контролі витрат та стабільнішому плануванні грошових потоків.

По-друге, зростає роль контрактних моделей співпраці між виробниками та переробниками підприємствами. У сегментах молока, цукрового буряку, овочів для переробки та птахівництва контракти створюють передбачуваніші умови збуту й частково знижують цінову не-

визначеність. Для виробника це означає вищу прогнозованість доходу, а для переробника — стабільність постачання сировини необхідної якості.

По-третє, дедалі більшого значення набувають локальні та регіональні продовольчі системи. В умовах порушення міжнародної логістики коротші ланцюги постачання виявилися більш стійкими до транспортних ризиків і менш залежними від глобальних цінових коливань. Локальні канали реалізації, фермерські кооперативи, регіональні торговельні мережі та прямі продажі дозволяють частково утримувати додану вартість на місцевому рівні та знижувати логістичне навантаження.

Окремий напрям трансформації пов'язаний із цифровізацією агропродовольчих ланцюгів. Використання систем управління запасами, GPS-моніторингу перевезень, цифрового документообігу, платформ електронної торгівлі та інструментів простежуваності продукції поступово зменшує інформаційні розриви між учасниками ринку. Для України така цифровізація набуває не лише комерційного, а й стратегічного значення, оскільки дозволяє швидше реагувати на перебої постачання, перенаправляти потоки продукції та підвищувати прозорість ринку.

Вплив інтеграції на продовольчу безпеку проявляється через декілька практичних механізмів. Координація між виробництвом, зберіганням, переробкою та логістикою зменшує фізичні втрати продукції, стабілізує товарну пропозицію та стримує надмірні коливання цін. Водночас, надмірна концентрація ринку створює інший тип ризиків — посилення залежності окремих сегментів від обмеженого кола великих операторів. За відсутності збалансованої конкурентної політики така концентрація може посилювати диспропорції між великими та малими виробниками, обмежуючи доступ останніх до фінансових ресурсів, логістики та каналів реалізації [2].

Зараз в нашій державі інтеграційні процеси набувають особливого значення не лише як інструмент підвищення ефективності, а як механізм адаптації агропродовольчої системи до умов високої нестабільності. Руйнування інфраструктури, територіальна фрагментація виробництва, дефіцит інвестицій та зростання операційних витрат посилюють потребу у більш скоординованій моделі функціонування сектору. Разом з тим, організаційна інтеграція сама по собі не усуває проблему ресурсної неефективності. Навіть за налагод-

жених ланцюгів постачання зберігаються значні втрати сировини, енергії, побічної продукції та відходів. Через це логіка подальшої модернізації агропродовольчої системи закономірно виводить до необхідності переходу від лінійної моделі виробництва до циркулярної, у межах якої питання інтеграції поєднується з більш ефективним використанням ресурсів, повторним залученням побічних потоків та зниженням втрат у харчовій промисловості.

Переорієнтація на циркулярні принципи змінює архітектуру використання ресурсів у агропродовольчій системі. Лінійна модель, у межах якої виробництво супроводжується накопиченням відходів і втрат, втрачає економічну раціональність за умов ресурсних обмежень, енергетичної нестабільності та зростання вартості сировини. Натомість формується замкнена конфігурація матеріальних потоків, де побічні продукти та відходи інтегруються у виробничі цикли як повноцінні фактори виробництва. Економічна сутність циркулярності полягає у відновленні вартості, яка втрачається на різних стадіях виробничо-збутового ланцюга. Відбувається трансформація самої структури витрат: частина ресурсів, що раніше списувалася як втрати, набуває статусу додаткового джерела доходу. У такому вимірі циркулярні практики виконують функцію ендегенного розширення ресурсної бази агропродовольчої системи, підвищуючи її автономність і адаптивність.

Аграрний сектор України генерує значні обсяги органічних залишків — рослинних решток, відходів тваринництва, побічних продуктів переробки зерна, олійних культур, м'яса та молока. За оцінками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), близько третини світового продовольства втрачається або марнується, що супроводжується масштабними втратами земельних, водних та енергетичних ресурсів [6]. Для економік із потужним аграрним сектором саме післязбиральні втрати та неефективність переробки формують один із ключових бар'єрів підвищення результативності функціонування системи. Українська специфіка посилює значення циркулярних підходів через поєднання логістичних розривів і технологічної нерівномірності розвитку переробних потужностей. Частина біомаси, яка потенційно могла б бути залучена у вторинний економічний обіг, фактично втрачається, що означає не лише недоотриману додану вартість, але й зниження за-

гальної ефективності ресурсокористування. Навіть часткове повернення таких потоків у виробничі цикли здатне істотно змінити параметри енергетичної та ресурсної самодостатності агропродовольчого сектору, створюючи передумови для його більш стійкого функціонування в умовах зовнішніх обмежень.

Технологічна циркулярна трансформація у харчовій промисловості України вже не виглядає як абстрактна концепція — вона поступово матеріалізується у конкретних виробничих рішеннях, хоча й нерівномірно за масштабами підприємств і регіонів. Найбільш відчутні зрушення спостерігаються у сфері біоенергетики. Великі тваринницькі комплекси та окремі переробні підприємства інтегрують біогазові установки, використовуючи гній, силосні залишки або відходи переробки як сировину для генерації енергії. У практичному вимірі йдеться не лише про утилізацію відходів, а про часткове заміщення дорогих енергоресурсів, особливо в умовах воєнної нестабільності енергопостачання. Для підприємства це означає меншу залежність від зовнішніх постачальників газу та електроенергії, стабільніший виробничий цикл і можливість планування витрат у довшому горизонті.

Менш капіталомісткі, але значно ширше поширені рішення пов'язані з поверненням органічних залишків у виробничий обіг. Рослинні рештки, відходи переробки, органічні фракції харчового виробництва дедалі частіше використовуються як органічні добрива. У нинішніх умовах, коли імпорт мінеральних добрив подорожчав і став менш передбачуваним, подібні практики набувають не лише екологічного, а й суто економічного сенсу. Господарства, які мають доступ до власної сировини для органічного удобрення, отримують додаткову стійкість до цінових коливань на глобальних ринках.

Окремий пласт змін стосується переробки побічних продуктів. У цукровій, борошномельній, молочній галузях давно існували технологічні рішення щодо використання жому, висівку, сироватки, однак нині спостерігається їх поступове переосмислення як джерела доданої вартості. Сироватка трансформується у білкові концентрати, жом — у кормові компоненти або сировину для біоенергетики, висівки — у функціональні інгредієнти для харчової промисловості. Виробник у такій моделі перестає розглядати побічний продукт як відхід і починає працювати з ним як із окремим ринковим ресурсом.

Більш складні технологічні рішення, пов'язані з глибокою переробкою сировини, поки що зосереджені переважно у великих компаніях або експортно орієнтованих сегментах. Йдеться про вилучення білків, амінокислот, біоактивних компонентів, створення нових інгредієнтів з підвищеною доданою вартістю. Для України розвиток таких напрямів стримується високою вартістю обладнання та обмеженим доступом до довгострокового фінансування, однак навіть поодинокі приклади демонструють потенціал переходу від сировинної моделі до більш складної структури виробництва. Проблема продовольчих втрат у цьому контексті набуває цілком прикладного змісту. Втрати виникають не лише через відсутність технологій, а через розрив між окремими ланками — виробництвом, зберіганням, транспортуванням і переробкою.

Економічна логіка циркулярності в українських реаліях проявляється досить прагматично: зменшення втрат означає фактичне збільшення пропозиції без додаткових витрат на землю, насіння, енергію чи воду. Для підприємства це трансформується у зниження собівартості одиниці продукції та більш стійку фінансову модель. На рівні ринку — у пом'якшення дефіцитів і менш різкі цінові коливання. Водночас, доступ до циркулярних рішень розподілений нерівномірно. Великі інтегровані компанії мають фінансові ресурси для інвестування у біогаз, глибоку переробку або цифрові системи управління потоками. Малі виробники часто обмежені у таких можливостях і змушені діяти у короткому фінансовому циклі, що знижує їхню здатність інвестувати у довгострокові рішення. У результаті виникає ризик посилення структурної диференціації: ті, хто вже інтегрований і капіталізований, швидше переходять до циркулярних моделей, тоді як інші залишаються у лінійній логіці з вищими втратами [3].

Реалії функціонування агропродовольчого сектору України формують для циркулярної трансформації специфічну траєкторію розвитку, у якій економічна доцільність поєднується з суттєвими обмеженнями її масштабування. Визначальним чинником у цьому процесі виступає енергетичний аспект: перебої з електропостачанням, зростання тарифного навантаження та залежність від імпортних енергоносіїв змушують підприємства переглядати підходи до ресурсного забезпечення виробництва. У відповідь на ці виклики поступово поширюються практики використання біогазових комплексів, генерації теплової енергії з від-

ходів та повторного залучення енергетичних потоків у межах виробничих циклів. Унаслідок цього циркулярні рішення дедалі частіше інтегруються у систему господарювання як інструмент стабілізації витрат і забезпечення безперервності виробництва, а не як ізольовані інноваційні проекти.

Водночас, трансформація не має рівномірного характеру, що зумовлено структурними особливостями самого сектору. Масштабування циркулярних практик відбувається передусім у тих сегментах, де сформована організаційна цілісність агробізнесу, тобто існує поєднання виробництва, переробки та збуту в межах відносно узгоджених ланцюгів створення вартості. Саме у таких умовах підприємства отримують можливість не лише фіксувати втрати, але й трансформувати їх у внутрішні ресурси, інтегруючи побічні потоки у власні виробничі цикли. Відповідно, циркулярність у цих випадках набуває системного характеру, оскільки включається у безперервний рух сировини, енергії та продукції, що підвищує загальну ефективність функціонування [4].

Натомість у середовищі фрагментованого виробництва, характерного для значної частини малих і середніх господарств, подібні процеси реалізуються значно повільніше і часто не дають очікуваного результату. Відсутність координації між окремими ланками — виробництвом, зберіганням, транспортуванням і переробкою, призводить до ситуацій, коли навіть наявність окремих технологічних рішень не забезпечує зниження втрат або підвищення ефективності. Практика втрат швидкопсувної продукції в умовах обмеженої логістики наочно демонструє, що ізольовані технологічні рішення без належної інтеграції залишаються локальними і не формують системного ефекту. Тобто, спостережувана подвійність розвитку циркулярної трансформації пояснюється не суперечністю, а різницею у вихідних умовах функціонування підприємств. З одного боку, енергетичні та ресурсні обмеження об'єктивно підштовхують агробізнес до впровадження циркулярних рішень, перетворюючи їх на економічну необхідність. З іншого боку, реалізація цього потенціалу стримується низкою бар'єрів, серед яких ключове місце посідають висока капіталомісткість технологій, обмежений доступ до фінансових ресурсів, фрагментарність інфраструктури збору та сортування відходів, а також недостатня визначеність

регуляторного середовища щодо обігу побічних продуктів.

Диференціація у результативності впровадження циркулярних практик в українській харчовій промисловості формує один із ключових елементів розуміння реальної логіки цієї трансформації, оскільки саме вона демонструє, що наявність технологічних рішень сама по собі не гарантує досягнення економічного ефекту. У частині підприємств спостерігається глибока інтеграція вторинних ресурсів у виробничі цикли, що супроводжується відчутним зниженням витрат, підвищенням ресурсної ефективності та більш стабільним функціонуванням у умовах зовнішніх обмежень. Поряд з цим, існує значна кількість випадків, коли циркулярність залишається на рівні формального декларування або часткових рішень, які не змінюють структуру виробництва і не забезпечують системного результату, що зазвичай пов'язано з технологічними обмеженнями або відсутністю узгодженості між окремими виробничими ланками [5].

Подібна неоднорідність безпосередньо виводить на ширшу проблему поєднання економічної необхідності циркулярної трансформації з обмеженою здатністю її масштабування. З одного боку, зростаючий тиск ресурсних і енергетичних факторів об'єктивно стимулює підприємства до більш ефективного використання сировини, енергії та побічних продуктів. З іншого боку, реалізація цього потенціалу стримується структурними обмеженнями, серед яких ключове значення мають доступ до інвестицій, рівень організаційної координації та якість інституційного середовища. У результаті циркулярна трансформація розгортається нерівномірно, концентруючись у тих сегментах, де вже сформовані передумови для її системного впровадження [3].

Саме у цьому контексті інтеграція агробізнесу набуває не допоміжного, а визначального значення, оскільки створює організаційні умови, за яких циркулярні рішення перестають бути фрагментарними і починають функціонувати як елемент єдиної виробничо-економічної системи. Поєднання інтеграційних і циркулярних процесів доцільно розглядати як взаємодоповнюючі компоненти спільної трансформаційної логіки: інтеграція формує канали координації матеріальних, енергетичних і фінансових потоків, тоді як циркулярність змінює характер їх використання, забезпечуючи повторне залучення ресурсів і зниження втрат. У ме-

жах системного підходу така взаємодія інтерпретується як джерело ефектів, що не виникають за умов ізольованого функціонування окремих елементів, однак у практиці українського аграрного сектору вона набуває цілком конкретного змісту.

Інтегровані структури демонструють вищу здатність до перерозподілу ресурсів між підрозділами, оперативніше реагують на логістичні збої та ефективніше використовують побічні продукти, трансформуючи їх у додаткові джерела енергії, кормів або сировини для подальшої переробки. Еволюційна динаміка цих процесів також простежується достатньо чітко: підприємства, які першими інвестують у біоенергетику чи глибоку переробку, поступово формують стійкі конкурентні переваги, що дозволяє їм нарощувати масштаби діяльності та розширювати інноваційний потенціал. Натомість інші учасники ринку, які залишаються у межах лінійної моделі виробництва, стикаються з поступовим зростанням витрат і звуженням можливостей участі у більш прибуткових сегментах агропродовольчого ланцюга.

Синергія інтеграційних і циркулярних процесів проявляється через декілька взаємопов'язаних ефектів, які мають чітке практичне наповнення. Зменшення імпортозалежності набуває реального змісту у випадках, коли підприємства використовують власні органічні добрива, кормові компоненти або енергію, отриману з відходів, що особливо важливо в умовах нестабільності зовнішніх поставок. Підвищення стійкості до шоків проявляється через наявність альтернативних сценаріїв використання ресурсів, коли частина продукції, не реалізована через традиційні канали, може бути спрямована на переробку або використана у внутрішніх циклах, що вже спостерігалось під час порушення експортної логістики. Поглиблення переробки дозволяє утримувати більшу частку доданої вартості всередині країни, що змінює позицію виробників у ланцюгах вартості та зменшує залежність від зовнішніх контрагентів. Водночас стабілізація витрат за рахунок використання вторинних ресурсів і зниження логістичних витрат формує більш передбачувану структуру ціноутворення, що має безпосередній вплив на економічну доступність продовольства.

Аналітичні дослідження Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) та Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) підтверджують, що

найбільш відчутні результати досягаються за умов поєднання технологічних інновацій із організаційними змінами, які забезпечують масштабування циркулярних практик на рівні всієї системи. Водночас, український досвід демонструє нерівномірність розподілу таких ефектів, оскільки доступ до фінансових ресурсів, технологій та управлінських компетенцій суттєво відрізняється між великими інтегрованими структурами та малими виробниками. У відповідь на це в окремих сегментах починають формуватися кооперативні моделі, які дозволяють акумулювати ресурси для спільного використання інфраструктури зберігання, переробки або енергетичних рішень, частково компенсуючи обмеження масштабу. Українська специфіка посилює значущість таких процесів через поєднання економічних і безпекових факторів, оскільки здатність підтримувати безперервність виробництва в умовах логістичних і ресурсних обмежень стає не менш важливою, ніж показники ефективності [7, 10].

Разом із тим, розгортання інтеграційно-циркулярної моделі супроводжується комплексом обмежень, які суттєво впливають на її масштаб і швидкість. Висока капіталомісткість біогазових комплексів, систем глибокої переробки та інфраструктури поводження з відходами формує значні бар'єри входження, особливо для середніх і малих підприємств, які функціонують в умовах обмеженого доступу до довгострокового фінансування. Інституційне середовище залишається фрагментарним, що проявляється у невизначеності регулювання обігу побічних продуктів, відсутності чітких стимулів для повторного використання ресурсів і підвищених транзакційних витратах для інвесторів. Асиметрія доступу до інновацій закріплює технологічні розриви між різними групами виробників, тоді як розширення вертикальної інтеграції створює передумови для концентрації ринкової влади і потенційного обмеження конкуренції. Додаткові ризики пов'язані з залежністю від імпортного обладнання та технологій, що в умовах нестабільності може обмежувати стійкість уже впроваджених рішень.

Узагальнюючи, поєднання інтеграції агробізнесу та циркулярної трансформації формує складний і неоднорідний процес, у межах якого позитивні ефекти — зростання ресурсної самодостатності, підвищення адаптивності та ефективності, співіснують із ризиками посилення структурної диференціації. Досягнення збалансованого результату залежить від здат-

ності інституційного середовища поєднати стимулювання інновацій із підтримкою конкуренції та забезпеченням доступу ширшого кола виробників до нових моделей господарювання, що набуває принципового значення для формування стійкої системи продовольчої безпеки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що інтеграційні процеси в агропродовольчому секторі України набули системного характеру трансформації від класичних вертикальних структур до мережево-екосистемної організації, у межах якої відбувається поєднання матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Еволюція не зводиться до інституційного укрупнення або концентрації виробництва, а відображає зміну самої логіки функціонування аграрної системи — від фрагментованих ланцюгів до взаємопов'язаних контурів створення вартості з підвищеним рівнем координації та взаємозалежності. Водночас, ефективність інтеграції істотно варіює залежно від масштабу та організаційної структури виробників, що формує асиметричну конфігурацію доступу до ресурсів, інфраструктури та ринків збуту.

Результати аналізу засвідчують, що ключовим обмеженням функціонування агропродовольчої системи виступає не лише виробнича, а й логістично-інституційна розривність, яка проявляється у втраті частини доданої вартості на етапах зберігання, транспортування та переробки. Умови воєнної економіки посилюють ці диспропорції, актуалізуючи значення внутрішньої координації ланцюгів постачання та підвищивши роль інтегрованих структур як більш адаптивних до зовнішніх шоків. Тому інтеграція виконує не лише функцію підвищення ефективності, а й стабілізаційну роль щодо забезпечення безперервності продовольчих потоків. Інтеграційні процеси формують необхідну, але недостатню передумову для підвищення стійкості агропродовольчої системи. Їх ефективність істотно знижується за умов збереження лінійної моделі ресурсокористування, у межах якої значні обсяги сировини, побічної продукції та відходів втрачаються без економічного повернення у виробничий цикл. Циркулярна трансформація вбудовується в інтеграційну логіку розвитку агропродовольчої системи, доповнюючи координацію потоків механізмами їх повторного залучення та формуючи додаткові резерви ресурсної стійкості.

Отримані результати свідчать, що поєднання інтеграційної та циркулярної логіки змінює характер організації агропродовольчого сектору, формуючи більш складну систему координації виробничих і ресурсних потоків. Ефекти зниження витрат, скорочення втрат продукції та підвищення ресурсної ефективності виходять за межі окремих підприємств і починають визначати параметри формування доданої вартості на рівні всього ланцюга постачання. Разом із тим, аналіз підтверджує збереження та посилення асиметрій між великими інтегрованими структурами та малими виробниками. Доступ до інфраструктури, фінансових ресурсів і технологій залишається нерівномірним, що обмежує здатність частини суб'єктів повноцінно включитися в інтеграційно-циркулярні моделі та посилює ризики структурної сегментації аграрного ринку.

Отже, трансформація агропродовольчої системи України — це процес паралельного розвитку інтеграційних і циркулярних механізмів, ефективність яких істотно залежить від інституційних умов їх реалізації. Формування стійкої моделі продовольчої безпеки в таких умовах визначається не лише технологічною модернізацією виробництва, а й здатністю інституційного середовища забезпечити інклюзивність економічних форм організації агропродовольчих ланцюгів та зменшення структурних бар'єрів доступу до ресурсів.

Література:

1. Гурочкіна В., Будзинська М. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. № 5. С. 52—64.
2. Капранова А. Циркулярна економіка як стратегія розвитку економіки України у післявоєнний період. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки, 2024. № 1 (39). С. 115—127.
3. Коваленко О. В., Яценко А. М. Циркулярна економіка як ефективний інструмент скорочення втрат та відходів продовольства в Україні та світі. Продовольчі ресурси. 2022. № 10 (19). С. 200—209.
4. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. Економіка АПК. 2016. № 12. С. 21—33.
5. Саблук П. Т., Білорус О. Г., Власов В. І. Продовольча безпека України. Економіка АПК. 2009. № 10. С. 3—7.

6. FAO. The State of Food and Agriculture 2019 Moving forward on food loss and waste reduction. Rome Food and Agriculture Organization of the United Nations 2019. <https://www.fao.org/3/ca6030en/ca6030en.pdf>

7. FAO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2023 Urbanization agrifood systems transformation. Rome FAO 2023. <https://www.fao.org/publications/sofi/2023/en/>

8. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E. The Circular Economy — A new sustainability paradigm. Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 143. P. 757—768.

9. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. Review of International Political Economy. 2005. Vol. 12. No. 1. P. 78—104.

10. OECD. Making Better Policies for Food Systems. Paris Organisation for Economic Co-operation and Development 2021. <https://www.oecd.org/agriculture/topics/food-systems/>

11. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism Firms Markets Relational Contracting. New York Free Press 1985. 450 p.

References:

1. Hurochkina, V. and Budzynska, M. (2020), "Circular economy: Ukrainian realities and opportunities for industrial enterprises", Ekonomichnyi visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatkuvannya, vol. 5, pp. 52—64.

2. Kapranova, L. (2024), "Circular economy as a strategy for the development of Ukraine's economy in the post-war period", Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 1 (39), pp. 115—127.

3. Kovalenko, O.V. and Yashchenko, L.M. (2022), "Circular economy as an effective tool for reducing food losses and waste in Ukraine and the world", Prodovolchi resursy, vol. 10 (19), pp. 200—209.

4. Mesel-Veseliak, V.Ya. (2016), "Efficiency of management of newly created agricultural enterprises of market orientation in Ukraine", Ekonomika APK, no. 12, pp. 21—33.

5. Sabluk, P.T., Bilorus, O.H. and Vlasov, V.I. (2009), "Food security of Ukraine", Ekonomika APK, vol. 10, pp. 3—7.

6. FAO (2019), The State of Food and Agriculture 2019 Moving forward on food loss and waste reduction, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, Italy, available at: <https://www.fao.org/3/ca6030en/ca6030en.pdf> (Accessed 5 May 2026).

7. FAO (2023), The State of Food Security and Nutrition in the World 2023 Urbanization agrifood

systems transformation, FAO, Rome, Italy, available at: <https://www.fao.org/publications/sofi/2023/en/> (Accessed 5 May 2026).

8. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N.M.P. and Hultink, E.J. (2017), "The Circular Economy — A new sustainability paradigm", Journal of Cleaner Production, vol. 143, pp. 757—768.

9. Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005), "The governance of global value chains", Review of International Political Economy, vol. 12, no. 1, pp. 78—104.

10. OECD (2021), Making Better Policies for Food Systems, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, France, available at: <https://www.oecd.org/agriculture/topics/food-systems/> (Accessed 5 May 2026).

11. Williamson, O.E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism Firms Markets Relational Contracting, Free Press, New York, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26

Профцензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<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 330.341.1:330.322:502.33

В. А. Голян,
д. е. н., професор, відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і
природокористування України "Боярська лісова дослідна станція", м. Боярка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-4573>
Р. В. Коробка,
к. е. н., докторант,
Національний університет біоресурсів та природокористування України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8878-0153>
Д. М. Матрунчик,
к. т. н., Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8173-2582>
В. М. Бардась,
к. е. н., докторант,
Національний університет біоресурсів та природокористування України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1211-2494>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.69

ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ: НАЦІОНАЛЬНІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ВИМІРИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПЕРЕДОВОЇ ІНОЗЕМНОЇ ПРАКТИКИ

V. Holian,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Separate division of National University of Life and Environmental Sciences of
Ukraine "Boyarka forest research station", Boyarka
R. Korobka,
PhD in Economics, Candidate on Doctor Degree, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv
D. Matrunchyk,
PhD in Technical Sciences, Lutsk National Technical University
V. Bardas,
PhD in Economics, Candidate on Doctor Degree, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

INNOVATIVE TRANSFORMATIONS IN UKRAINE'S INVESTMENT FRAMEWORK FOR NATURAL RESOURCE MANAGEMENT: NATIONAL AND REGIONAL DIMENSIONS OF IMPLEMENTING BEST INTERNATIONAL PRACTICES

Виявлено, що ключовим детермінантом активізації інвестиційної діяльності у сфері розширеного відтворення і господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу та охорони навколишнього природного середовища виступає здійснення інноваційних трансформацій інвестиційного процесу, які передбачають диверсифікацію форм, джерел, методів та інструментів інвестиційного забезпечення реалізації природо-експлуатаційних, природо-відтворювальних та природоохоронних проектів. Встановлено, що доцільність інноваційних трансформацій у сфері природокористування України зумовлена наявністю проблем системно-функціонального (поточна спрямованість природоохоронних витрат, обмежений перелік інструментів економічного стимулювання "зеленого" інвестування, нерозвиненість "зеленого" сегменту фондового ринку та ринку позикового капіталу, повільне входження України у планетарну систему "зелених" фінансів, надмірно уніфікований спектр джерел інвестиційного забезпечення природоохоронної та природо-експлуатаційної діяльності) та інституційного (низька інвестиційна привабливість природоохоронних проектів, млява інвестиційна активність природокористувачів через латентність інституту екологічної відповідальності, латентний характер інституту екологічного підприємництва, повільна імплементація природоохоронних директив, екологічних регламентів та стандартів ЄС, стереотипний підхід до вибору пріоритетів фінансування публічних видатків природоохоронного спрямування) характеру. Обґрунтовано, що основними складо-

ними інноваційних трансформацій у сфері природокористування України виступають: 1) системно-функціональна трансформація; 2) зміцнення інституту "зелених" фінансів; 3) імплементація передової іноземної практики. Дослідження показали, що ключовим блоком інноваційних трансформацій інвестиційного процесу у сфері природокористування України виступає імплементація передової іноземної практики, яка передбачає гармонізацію вітчизняного та європейського законодавства у сфері "зелених" фінансів, конвергенцію глобальної та національної систем стимулювання низьковуглецевого розвитку, впровадження механізмів краудфандингу та бенчмаркінгу, залучення іноземних інвестицій у видобуток рідкісноземельних металів. Доведено, що інноваційні трансформації інвестиційного процесу у сфері природокористування на рівні територіальних громад базового рівня мають, в першу чергу, передбачати диверсифікацію спектра угод публічно-приватного партнерства щодо видобутку запасів природної сировини та освоєння екосистемних послуг природних біогеоценозів.

It has been found that the key factor driving investment activity in the areas of expanded reproduction, the economic development of natural resource potential, and environmental protection is the implementation of innovative transformations in the investment process, which involve the diversification of forms, sources, methods and tools for investment support in the implementation of natural resource exploitation, natural resource reproduction and environmental protection projects. It has been established that the feasibility of innovative transformations in the sphere of natural resource use in Ukraine is determined by the existence of systemic-functional problems (the current focus of environmental protection expenditure, a limited range of instruments for economic stimulation of 'green' investment, the underdevelopment of the 'green' segment of the stock market and the debt capital market, Ukraine's slow integration into the global 'green' finance system, an overly uniform range of sources of investment funding for environmental protection and natural resource exploitation activities) and institutional problems (low investment attractiveness of environmental protection projects, sluggish investment activity among natural resource users due to the latent nature of the institution of environmental responsibility, the latent nature of the institution of environmental entrepreneurship, slow implementation of environmental directives, EU environmental regulations and standards, and a stereotypical approach to prioritising public expenditure on environmental protection. It has been established that the main components of innovative transformations in the field of natural resource management in Ukraine are: 1) systemic and functional transformation; 2) strengthening the institution of 'green' finance; 3) the implementation of advanced international best practice. Research has shown that the key component of innovative transformations in the investment process within Ukraine's natural resource sector is the implementation of advanced international practices, which entails the harmonisation of domestic and European legislation in the field of 'green' finance, the convergence of global and national incentive systems for low-carbon development, the introduction of crowdfunding and benchmarking mechanisms, and the attraction of foreign investment in the extraction of rare-earth metals. It has been demonstrated that innovative transformations of the investment process in the field of natural resource management at the level of basic-level local communities must, first and foremost, provide for the diversification of the range of public-private partnership agreements concerning the extraction of natural raw material reserves and the development of ecosystem services of natural biogeocenoses.

Ключові слова: інноваційні трансформації, інвестиційна діяльність, природокористування, "зелені" фінанси, стимулювання, територіальні громади, місцеві бюджети, місцеве самоврядування.

Keywords: innovative transformations, investment activity, natural resource management, 'green' finance, incentives, local communities, local budgets, local self-government.

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

Вибір передовою частиною світової цивілізації моделі низьковуглецевого розвитку та перегляд пріоритетів енергетичного забезпечення потреб національних господарств і застосування сучасних технологій господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу вимагають здійснення широкого спектра інноваційних трансформацій у сфері природокористування. Особливо важливими такі інноваційні трансформації є для України, де фінансово-інвестиційне забезпечення природо-експлуатаційної та природоохоронної діяльності відбувається в умовах надмірної зарегульованості, що не дозволяє використати існуючі резерви та передові лекала для диверсифікації джерел фінансування зелених інвестицій. Як і у попе-

редні десятиліття потреби природоохоронної та природно-ресурсної сфери в Україні фінансуються за рахунок коштів підприємств, установ і організацій, а також коштів публічних бюджетів, а приватне інвестування проєктів екологізації економіки та оздоровлення довкілля носить символічний характер. Певним інституційним розривом здійснення інвестиційної діяльності у сфері природокористування виступає повільна імплементація передової іноземної практики задіяння у фінансуванні господарського освоєння природного багатства та охорони довкілля інструментів "зелених" фінансів, зокрема зелених облігацій, зеленого банківського кредитування та конвертації зовнішнього боргу на зобов'язання акумулювати фінансові ресурси для досягнення цілей кліматичної нейтральності. У латентному стані перебуває формування архітектоніки "зелених" фінансів на рівні місцевого самоврядування, що

не дозволяє використати переваги і можливості бюджетно-фіскальної децентралізації для повноцінного фінансування проєктів впровадження зелених технологій та оздоровлення довкілля в межах територіальних громад базового рівня, а також вирішення екологічних проблем, які носять міжмуніципальний характер. Якраз форсування інноваційних трансформацій інвестиційної діяльності у сфері природокористування України дозволить взяти на озброєння кращі іноземні лекала фінансування проєктів низьковуглецевого розвитку, диверсифікації джерел енергетичного забезпечення потреб національного господарства та подолання екологічної дигресії соціально-економічного розвитку територіальних утворень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Виходячи з вимог глобальної природоохоронної архітектури, яка сформувалася в останні роки, виникла гостра необхідність як у зміні пріоритетів фінансово-інвестиційного забезпечення розширеного відтворення і господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу [8; 10; 15], а також модернізації та реконструкції мережі об'єктів екологічної інфраструктури [5; 7], зокрема територій природно-заповідного фонду [2], так і в диверсифікації форм, методів та інструментів інвестування природно-експлуатаційних та природоохоронних проєктів. З огляду на це у працях вітчизняних вчених актуалізувалися дослідження, котрі стосуються поглиблення інноваційних трансформацій в системі інвестиційної діяльності у сфері природокористування. Тим більше, що в останні роки увага акцентується не просто на механічному нарощенні величини інвестиційних вливань у сферу природокористування, а на удосконаленні фіскального інструментарію стимулювання інвестиційної діяльності природокористувачів [1; 6; 14] і на доцільності урізноманітнення об'єктної бази природно-ресурсних та природоохоронних поліпшень через налагодження інструментарію "зеленого" фінансування [9; 11; 17].

Найбільшою мірою доцільність застосування інноваційних інструментів зеленого інвестування, особливо у повоєнному відновленні, обґрунтовується С. Науменковою та С. Міщенко. Вони пропонують задіяти інструменти зеленого фінансування на основі обміну частини зовнішнього боргу держави на зобов'язання мобілізувати кошти для здійснення заходів з охорони природи та досягнення кліматичної нейтральності. Для акумулювання коштів для виконання

державою зобов'язань, що впливають з боргових свопів, пропонується задіяти додаткові внутрішні джерела, а саме: частину коштів, отриманих від концесійних платежів; відсоток рентної плати за користування надрами; збільшення вартості спеціальних дозволів на користування надрами [12, с. 297]. В умовах схвалення Угоди про видобуток корисних копалин між Україною та США зростають можливості держави стосовно акумуляції концесійних платежів, а також рентної плати за користування надрами, що підвищує ймовірність реального втілення пропозицій щодо обміну частини зовнішнього боргу на зобов'язання акумулювати кошти для фінансування проєктів досягнення цілей кліматичної нейтральності та усунення еколого-деструктивних наслідків російської збройної агресії.

Доцільність інноваційних трансформацій інвестиційного процесу у сфері природокористування повною мірою впливає із твердження О. Варченко, О. Варченко, О. Драган, К. Ткаченко, Н. Рибак та В. Зубченко щодо необхідності здійснення повоєнного відновлення України на засадах "зелених" фінансів через перегляд підходів до формування бюджету та внесення надходжень екологічних податків до спецфонду бюджетів; забезпечення диверсифікації фінансування для реалізації проєктів екологічного спрямування; створення передумов для запровадження ринку зелених облігацій, емітентами яких буде держава, місцеві органи влади й суб'єкти господарювання; розробку й реалізацію державних цільових програм та екологічних проєктів, які будуть фінансуватися за рахунок податкових і неподаткових надходжень; запровадження фіскальних і нефіскальних стимулів реалізації екологічних проєктів тощо [3, с. 83]. Означений підхід до здійснення інноваційних трансформацій інвестиційної діяльності у сфері природокористування є надзвичайно актуальним та своєчасним з огляду на те, що в Україні надзвичайно звуженим є перелік інструментів стимулювання активізації фінансово-інвестиційного забезпечення проєктів раціоналізації використання природних ресурсів та оздоровлення довкілля. Також у латентному стані перебуває інституційне підґрунтя запровадження ринку зелених облігацій як на загальнонаціональному, так і на місцевому рівнях.

Великою мірою доцільність інноваційної трансформації інвестиційного процесу у сфері природокористування зумовлена тим, що вітчизняний ринок позикового капіталу надто мляво задіяний у фінансуванні проєктів застосування зелених технологій та усесторонньої екологізації відтворювальних пропорцій націо-

нального господарства. Концепт Я.Чайковського, Б.Луціва, О.Дзюбюка, Є.Чайковського та П.Луціва полягає в тому, що вони розглядають необхідною передумовою становлення моделі зеленої економіки екологічну модернізацію економіки (впровадження екологічно чистих виробництв, збереження природних ресурсів і біологічного розмаїття, розширення потужностей рекреаційної індустрії, зниження екологічних ризиків і захист довкілля), що потребує мобілізації великих за обсягами державних і приватних джерел фінансування відповідних проєктів і розвитку нових фінансових інструментів, здатних забезпечити необхідні потоки інвестицій. А це вимагає створення новітніх інституційних структур, формування нової культури управління фінансовими інститутами, зміну фінансової архітектури, перенаправлення фінансових потоків і введення в обіг зелених фінансових інструментів, призначених для фінансування екологічно стійких проєктів. Особливої ваги набуває банківське зелене кредитування, оскільки саме формування портфеля зелених кредитів передбачає фінансування екологічних проєктів, заходів у галузі енергоефективності, відновлюваних джерел енергії, екологічно чистої промисловості та інших царин діяльності, що пов'язані з охороною навколишнього середовища, а відтак ці напрями фінансування стають одним із пріоритетних завдань комерційних банків [16, с. 55]. В умовах української дійсності, де спектр джерел фінансово-інвестиційного забезпечення є надмірно звуженим, а екологічні інвестиції в основному фінансуються за рахунок власних коштів підприємств, установ та організацій, коштів держбюджету та місцевих бюджетів, розбудова зеленого сегменту національної банківської системи є запорукою суттєвого нарощення інвестиційних впливів у проєкти формування зеленої економіки. Тому в Україні формування передумов становлення інститутів банківського зеленого кредитування є ключовим елементом інноваційних трансформацій у сфері природокористування. Також інноваційні трансформації інвестиційного процесу у сфері запровадження зелених технологій мають охопити рівень місцевого самоврядування, оскільки бюджетно-фіскальна децентралізація створила додаткові люфти для акумуляції зелених фінансів через застосування сучасних фінансових інструментів, зокрема інструментів муніципальних запозичень екологічної спрямованості.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування ключових складових інноваційних трансформацій в системі інвестиційної діяльності у сфері природо-

користування України на основі виявлення проблем інвестиційного забезпечення природо-експлуатаційної та природоохоронної діяльності, які передбачають імплементацію передової іноземної практики "зеленого" фінансування як на загальнонаціональному, так і на регіональному рівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поглиблення інституційних трансформацій у сфері господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу та охорони навколишнього природного середовища, а також глобальне переформатування світової економіки детермінують необхідність формування сучасного інституційного підґрунтя активізації інвестиційної діяльності у сфері природокористування. Прикметною рисою кращих іноземних практик інвестиційної діяльності у сфері природокористування є урізноманітнення форм, методів, способів та інструментів інвестиційного забезпечення проєктів освоєння родовищ корисних копалин, які виступають ресурсною базою розвитку сектору високотехнологічних виробництв, а також проєктів оздоровлення довкілля та розбудови інфраструктури відновної енергетики. Умонтування у регуляторний механізм природокористування в Україні кращих іноземних практик інвестування проєктів низьковуглецевого розвитку, освоєння перспективних родовищ корисних копалин та оздоровлення довкілля потребують інноваційних трансформацій інвестиційного процесу у сфері природокористування.

Водночас урахування воєнних, євроінтеграційних і децентралізаційних викликів, які детермінують пріоритети й масштаби модернізації екологічної інфраструктури в Україні, потребує диверсифікації джерел, методів та інструментів фінансово-інвестиційного забезпечення інфраструктурних поліпшень у системі природоохоронної діяльності й раціонального використання природних ресурсів, що дасть можливість застосувати перевірений передовою іноземною практикою комплекс заходів з оздоровлення довкілля та підвищення рівня комплексності використання природної сировини, а це в підсумку сприятиме становленню вітчизняного інституту екологічного підприємництва та монетизації природоохоронної діяльності.

Нинішній фінансово-інвестиційний вимір модернізації екологічної інфраструктури характеризує надмірна звуженість джерел фінансування процесів упровадження сучасних природоохоронних технологій і технічного переозброєння мережі очисних споруд і невисокий

рівень інвестиційної привабливості проєктів оздоровлення довкілля та екологічного реінжинірингу деградованих і порушених природних біогеоценозів у зв'язку з латентним характером розвитку інститутів екологічного підприємництва та збереженням командно-адміністративних рудиментів управління природоохоронною діяльністю [7, с. 392].

Сучасний стан інвестиційної діяльності у сфері природокористування України характеризується суперечливими тенденціями, що зумовлені як глибокими структурними деформаціями національної економіки, так і системними недоліками інституційного середовища розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, а також охорони навколишнього природного середовища. Поглиблення інституційних трансформацій у сфері господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу та охорони навколишнього природного середовища, а також глобальне переформатування світової економіки детермінують необхідність здійснення широкого спектра інноваційних трансформацій інвестиційного процесу у природно-ресурсній та природоохоронній сферах, щоб забезпечити активізацію інвестиційної діяльності у сфері природокористування в цілому. Одним з головних пріоритетів інноваційних трансформацій інвестиційного процесу у сфері природокористування виступає імплементація кращих іноземних практик в частині урізноманітнення форм, методів, способів та інструментів інвестиційного забезпечення проєктів освоєння родовищ корисних копалин і проєктів оздоровлення довкілля.

Водночас в Україні активізація інвестиційної діяльності у сфері природокористування стикається з комплексом проблем, котрі залишилися внаслідок системних протиріч перехідного періоду та внаслідок збереження рудиментів командно-адміністративної економіки у сфері управління природними ресурсами та охороною навколишнього природного середовища. Дослідження показали, що існуючі проблеми активізації інвестиційної діяльності у сфері природокористування варто згрупувати в два основних блоки: 1) проблеми системно-функціонального характеру; 2) проблеми інституційного характеру (рис. 1). Такий поділ дозволяє диференційовано підходити до розробки заходів щодо покращення інвестиційного клімату у природоохоронній та природно-ресурсній сферах через здійснення інноваційних трансформацій інвестиційної діяльності в царині побудови сучасної моделі "зеленої" економіки.

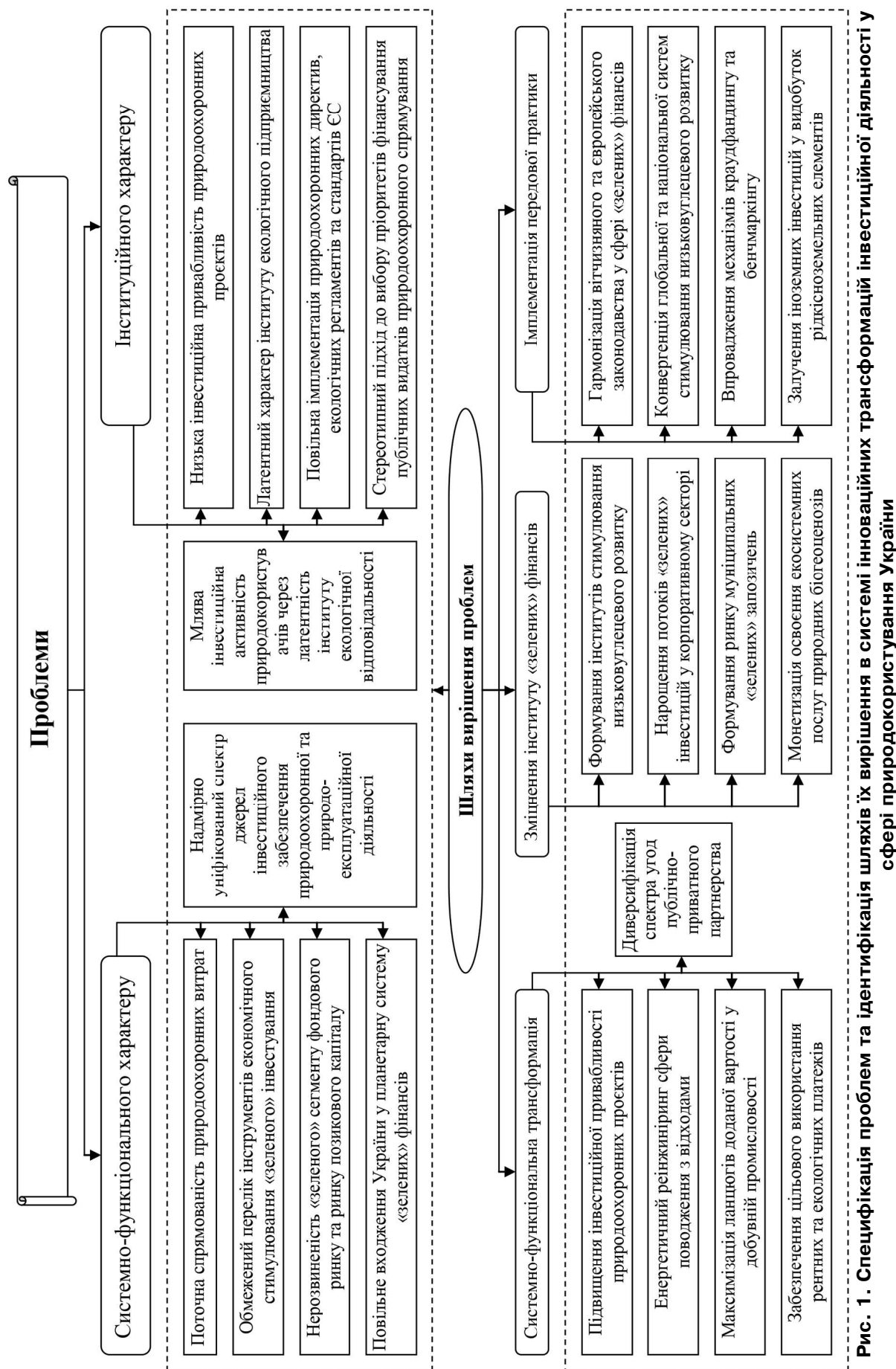
Важливою складовою виявлення ключових напрямів інноваційних трансформацій інвестиційного процесу у сфері природокористуван-

ня є ідентифікація проблеми системно-функціонального характеру в інвестиційній діяльності у сфері освоєння природного багатства, досягнення цілей кліматичної нейтральності та оздоровлення довкілля. Однією з ключових системно-функціональних проблем є надмірні перегини у поточній спрямованості сукупних природоохоронних витрат. Аналіз структури сукупних природоохоронних витрат в Україні протягом декількох десятиліть свідчить про те, що понад 60% з них спрямовувалося на поточне утримання інфраструктури водо- та теплопостачання, очисних споруд та полігонів відходів у стані мінімальної функціональності, тоді як частка інвестицій у модернізацію та будівництво нових екологічних об'єктів залишалася вкрай низькою. Це призвело до створення відповідного замкненого кола: застаріла інфраструктура потребувала дедалі більших витрат на утримання та експлуатацію, що зменшувало простір для фінансування інвестицій модернізації екологічної інфраструктури. Домінування такого підходу стало наслідком відсутності стратегічного бачення в управлінні природним капіталом та браку дієвих механізмів довгострокового інвестиційного планування у природоохоронній сфері [4].

В останні роки в Україні також зберігається тенденція, коли переважна частка природоохоронних видатків спрямовується на ліквідацію наслідків еколого-деструктивної діяльності, а не на їх упередження, що є проявом наявності інституційного розриву в стратегічному цілепокладанні інвестиційної діяльності у сфері природокористування, виходячи з передових іноземних лекал "зеленого" фінансування.

Дане твердження також пояснюється тим, що пріоритетне фінансування витрат на усунення екологічного збитку не генерує мультиплікативного інвестиційного ефекту на відміну від інвестиційних вливань у чисті технології та відновлювальну енергетику, які здатні залучати приватний капітал і стимулювати екологічно-орієнтовану модернізацію національного господарства. Тому в спектрі пріоритетів інноваційної трансформації інструментарію інвестиційної діяльності у сфері природокористування має виступати поступове зміщення акценту у сукупних природоохоронних витратах з поточної на інвестиційну спрямованість.

Однією із вагомих проблем системно-функціонального характеру є надмірно уніфікований спектр джерел інвестиційного забезпечення природоохоронної та природо-експлуатаційної діяльності, оскільки переважна більшість природо-експлуатаційних та природо-



Джерело, розроблено авторами.

охоронних проєктів в Україні фінансується або за рахунок коштів публічних бюджетів, або за рахунок власних коштів підприємств, установ та організацій. Така надмірна звуженість джерел інвестиційного забезпечення не дає можливості усунути рецидиви надмірно високого фізичного спрацювання об'єктів екологічної інфраструктури як у публічному, так і в корпоративному секторі, що супроводжується невиконанням Україною зобов'язань взятих в межах реалізації базових положень міжнародних природоохоронних конвенцій. Фактично законсервовується стан в інвестиційній діяльності у сфері природокористування, коли альтернативні інструменти "зеленого" фінансування такі як "зелені" облігації, екологічні кредити, кліматичні фонди, механізми торгівлі викидами залишаються практично незадіяними через інституційну неупорядкованість законодавства, котре регулює фінансово-інвестиційне забезпечення природоохоронної та природо-експлуатаційної діяльності.

Прикметною рисою державного регулювання інвестиційної діяльності у сфері природокористування України є наявність такого рудименту перехідного періоду як обмеженість інструментів економічного стимулювання "зеленого" інвестування. Обмеженість інструментів економічного стимулювання "зеленого" інвестування є безпосереднім наслідком нерозвиненості відповідної нормативно-правової бази та інституційної архітектури управління фінансовими потоками у сфері господарського освоєння природного багатства, реалізації базових положень міжнародних природоохоронних конвенцій та впровадження альтернативних видів енергетичного забезпечення потреб національної економіки. В Україні практично відсутні дієві механізми зниження ризиків для приватних інвесторів при реалізації природо-експлуатаційних, природо-відтворювальних та природоохоронних проєктів. Такі ризики зумовлені відсутністю розвинених гарантійних фондів, а також недостатнім набором інструментів пільгового оподаткування "зелених" інвестицій. Тривале застосування такого інструменту стимулювання як "зелені" тарифи стосується надто вузького спектра виробників енергії з відновних джерел, що не забезпечує дієвих стимулів для активізації інвестиційної діяльності у більшості секторів сфери природокористування.

Виходячи з результатів проведених оцінок Міжнародного валютного фонду, розгалужений спектр інструментів стимулювання зеленого інвестування має включати три взаємодопов-

нюючі групи: ринкові важелі (методологія ціноутворення на вуглець, система торгівлі викидами), регуляторні інструменти (екологічні стандарти, регламенти та нормативи) та фіскальні регулятори (субсидії, прискорена амортизація, податкові кредити) [19]. Повільна імплементація передового міжнародного та іноземного досвіду економічного стимулювання активізації інвестиційних процесів у процесах досягнення цілей кліматичної нейтральності та відсутність комплексного підходу до формування архітектури стимулюючого впливу на інвестиційні процеси у сфері природокористування в Україні не дає змоги отримати мультиплікативний ефект від застосування кожного окремого фінансового інструмента та не забезпечує формування належного рівня інвестиційного клімату в царині побудови моделі зеленої економіки. Перспективна модель інноваційних трансформацій інвестиційного процесу у сфері природокористування має охоплювати набір заходів для подолання рецидивів млявого застосування інструментів економічного стимулювання "зеленого" фінансування.

Великою мірою повільні темпи активізації інвестування проєктів боротьби з негативними кліматичними екстерналіями та подолання наслідків еколого-деструктивного впливу сфери матеріального виробництва на природні біогеоценози і життєдіяльність населення зумовлені нерозвиненістю "зеленого" сегменту фондового ринку та ринку позикового капіталу, що є проявом консервації хронічних інвестиційних проблем у природоохоронній та природно-ресурсних сферах. Вітчизняний фондовий ринок залишається малоадаптивним для мобілізації "зеленого" капіталу. Також спостерігається певний вакуум в частині емісії "зелених" облігацій муніципального рівня, що не дає можливості місцевому самоврядуванню акумулювати достатній обсягів "зелених" фінансових ресурсів для вирішення екологічних проблем функціонування територіальних громад базового рівня.

Одним з основних детермінантів здійснення інноваційних трансформацій інвестиційного процесу у сфері природокористування є повільне входження України у планетарну систему "зелених" фінансів. Це є системно-функціональна проблема, які потребує вирішення через залучення вищої ланки державного управління та представників громадського і підприємницького сектора. Таке входження гальмується через повільну імплементацію природоохоронних директив ЄС в національний регуляторний механізм природокористування, неналеж-

ну конвергенцію національних і міжнародних екологічних стандартів, регламентів та нормативів, а також відсутність відповідних змін до вітчизняного законодавства, яке визначає правові основи застосування інструментів "зеленого" інвестування.

Доцільність інноваційних трансформацій спектра форм, методів та інструментів інвестиційного забезпечення реалізації природо-експлуатаційних та природоохоронних проєктів зумовлена також наявністю певного набору проблем інституційного характеру, які характеризуються наявністю інституційних розривів та інституційних пасток в частині залучення інвестиційних вливань у природоохоронну та природно-ресурсну сферу.

Однією з основних проблем інституційного характеру є низька інвестиційна привабливість проєктів природо-експлуатаційного, природо-відновлювального та природоохоронного спрямування через нерозвинену інституційну матрицю застосування інструментів "зелених" фінансів у сфері природокористування. Низька інвестиційна привабливість природоохоронних проєктів є задовженою проблемою інституційного характеру, яка не дозволяє забезпечити нарощення інвестиційних потоків у модернізацію та реконструкцію мережі об'єктів екологічної інфраструктури, оскільки пронизує всі ланки природоохоронної діяльності (виробнича екологія, збереження біорізноманіття, нарощення потенціалу екосистемних послуг природних біогеоценозів). Природоохоронні та природо-відтворювальні проєкти, як правило, характеризуються тривалим терміном окупності, високим системним ризиком, відсутністю чітко визначеної специфікації прав власності на природно-ресурсні активи та екосистемні послуги природних біогеоценозів, а також складністю монетизації екологічних вигод, отриманих внаслідок природно-ресурсних та природоохоронних поліпшень. Усе це робить їх менш привабливими для приватних інвесторів порівняно з комерційними проєктами, що мають менші терміни окупності та більш прозорі ринкові механізми повернення інвестицій.

Підвищення інвестиційної привабливості природоохоронних проєктів потребує комплексу інституційних та фінансових змін: чіткого визначення прав власності на природні ресурси та екосистемні послуги, вдосконалення системи обліку природного капіталу, розвитку механізмів розподілу ризиків між державою та приватним сектором, а також підвищення прозорості процедур отримання екологічних дозволів [13]. Без інкорпорації цих змін до

спектра інноваційних трансформацій інвестиційної діяльності у сфері природокористування природоохоронні та природо-відтворювальні проєкти залишатимуться недостатньо привабливим об'єктом для потенційних інвесторів, що консервуватиме перманентний дефіцит фінансування "зелених" інвестицій.

Великою мірою низький рівень інвестиційної активності у сфері природокористування зумовлений латентним характером інституту екологічного підприємництва, тобто нерозвиненістю суб'єктів виробництва екологічного обладнання, а також надання широкого спектра різноманітних екологічних послуг, зокрема послуг інжинірингового та реінжинірингового спрямування. Латентний характер інституту екологічного підприємництва означає, що підприємницька активність у природоохоронній та природно-ресурсній сферах в Україні залишається квазіринковою та інституційно неупорядкованою, що не створює прозорих та конкурентних умов для становлення класу підприємців у сфері розширеного відтворення природно-ресурсного потенціалу та охорони навколишнього природного середовища. Незважаючи на існуючі можливості для розвитку підприємницької діяльності у сферах поводження з відходами, виробництва енергії з альтернативних джерел, розширення потужностей органічного землеробства та кормовиробництва, екологічного туризму, виробництва екологічно чистої продукції, велика кількість підприємницьких ніш у сфері ведення "зеленого" бізнесу залишається незаповненою, що гальмує процеси екологізації відтворювальних пропорцій у національному господарстві України.

На темпи та масштаби інвестиційних вливань у сферу природокористування вагомий вплив здійснює повільне запровадження у практику регуляторного впливу на поведінку природокористувачів комплексу природоохоронних директив ЄС. Повільна імплементація природоохоронних директив, екологічних регламентів та стандартів ЄС у відповідності з Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, підписаною у 2014 році, не дозволяє гармонізувати вітчизняні та європейські лекала фінансування проєктів природоохоронного та природо-експлуатаційного спрямування. За експертними оцінками станом на початок 2020-х років Україна імплементувала лише близько третини природоохоронних зобов'язань з адаптації вітчизняного законодавства до вимог Європейського Союзу [18]. Така ситуація створює певні правові колізії та інституційну невизначеність для іноземних інвесторів, які спеціалі-

зуються на фінансуванні "зелених" проєктів і орієнтуються на відповідність цих проєктів екологічним стандартам та регламентам Європейського Союзу.

Проявом негативного впливу неформальних інститутів на побудову дорожньої карти нарощення обсягів "зеленого" інвестування виступає консервація стереотипного підходу до вибору пріоритетів фінансування публічних видатків природоохоронного спрямування. Така ситуація є квінтесенцією виникнення феномену інституційної інерції у сфері фінансування природоохоронних видатків за рахунок коштів публічних бюджетів. Проявом стереотипного підходу є те, що держава та місцеве самоврядування традиційно направляють кошти на фінансування процесів експлуатації та утримання об'єктів екологічної інфраструктури, нехтуючи фінансуванням їх модернізації та реконструкції. За таких умов уповільнюються темпи низьковуглецевого переходу та формування моделі циркулярної економіки. Також зберігається традиційний для вітчизняної економіки природокористування останніх десятиліть рецидив, коли бюджетне планування у природоохоронній сфері здійснюється переважно від досягнутого, без стратегічного цілепокладання на основі поглибленого аналізу сукупних витрат та можливих вигод.

Деструктивним елементом інвестиційної діяльності у сфері природокористування України є нерозвиненість інституту екологічної відповідальності бізнесу, влади та сектору домогосподарств. Латентність інституту екологічної відповідальності є, скоріш за все, найскладнішою з наявного спектра інституційних проблем, що гальмують інвестиційну активність у природоохоронній та природно-ресурсних сферах, оскільки стосується зміцнення неформальних інститутів користування природно-ресурсними активами та оздоровлення довкілля. В умовах, коли підприємства-природокористувачі за надмірно деструктивний вплив на довкілля та нерациональне використання природних ресурсів не несуть відповідного фіскального навантаження, у них відсутні стимули для інвестування процесів модернізації та реконструкції мережі об'єктів екологічної інфраструктури.

Виходячи з викладеного вище, напрошується висновок, що ключовим елементом інноваційних трансформацій в інвестиційній діяльності у сфері природокористування України є вирішення комплексу проблем системно-функціонального та інституційного характеру. Вирішення означених проблем потребує реалізації таких пріоритетів інноваційних трансформацій

інвестиційного процесу у сфері розширеного відтворення і господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, а також модернізації екологічної інфраструктури для створення умов для підвищення результативності заходів з оздоровлення довкілля: 1) системно-функціональна трансформація інституційної матриці фінансування екологічних інвестицій; 2) зміцнення інституту "зелених" фінансів; 3) імплементація передової практики застосування сучасних фінансових інструментів інвестування проєктів природоохоронного та природно-відтворювального спрямування.

Виходячи з надмірно звуженого спектра джерел інвестиційного забезпечення проєктів природоохоронного спрямування, який є характерним для вітчизняної практики "зеленого" інвестування в останні десятиліття, інноваційні трансформації інвестиційного процесу у сфері природокористування повинні повною мірою охопити комплекс заходів з імплементації передової іноземної практики застосування у процесах інвестування природоохоронних проєктів методів та інструментів "зелених" фінансів. Така імплементація має передбачати гармонізацію вітчизняного та європейського законодавства у сфері "зелених" фінансів, конвергенцію глобальної та національної систем стимулювання низьковуглецевого розвитку, впровадження механізмів краудфандингу та бенчмаркінгу, залучення іноземних інвестицій у видобуток рідкісноземельних елементів.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Структурні зрушення у національній економіці, які відбулися внаслідок російської збройної агресії та глобального переформатування світової економіки, великою мірою вплинули на роль і місце в соціально-економічному піднесенні України природоохоронного та природно-ресурсного чинників. Активація цих чинників на пряму залежить від інвестиційних потоків у сферу розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, а також в модернізацію мережі об'єктів екологічної інфраструктури як у публічному, так і в корпоративному секторах. Протягом останніх десятиліть має місце надмірно звужений спектр джерел інвестиційного забезпечення сфери природокористування, оскільки сукупні природоохоронні видатки, як правило, фінансуються за рахунок власних коштів підприємств, установ, організацій, а також коштів держбюджету та місцевих бюджетів. З огляду на це інноваційні трансформації інвес-

тиційного процесу у сфері природокористування мають бути зорієнтовані на диверсифікацію джерел інвестиційного забезпечення розбудови інфраструктури господарського освоєння природного багатства та мережі об'єктів екологічної інфраструктури через умонтування в набір інституціоналізованих форм, методів та інструментів акумуляції коштів для фінансування "зелених" інвестицій інституту "зелених" облигацій, зокрема муніципальних "зелених" запозичень, інституту банківського зеленого кредитування, конвертації частини зовнішнього боргу в зобов'язання акумулювати кошти для фінансування потреб оздоровлення довкілля у повоєнному відновленні України.

Література:

1. Бардась В.М. Удосконалення фіскального регулювання природокористування. Дис.... канд. екон. наук. 08.00.06. ЛНТУ. Луцьк, 2014. 203 с.
2. Біляк Ю.В., Громов С.С. Фінансування територій природно-заповідного фонду: форми, методи та інструменти. Економіка та суспільство. 2025. № 75. [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6342/6285>
3. Варченко О., Варченко О., Драган О., Ткаченко К., Рибак Н., Зубченко В. "Зелені фінанси" в повоєнному відновленні України: організаційно-фінансові аспекти. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Том 3 (56). С. 75—85.
4. Веклич О.О. Сучасний стан та ефективність економічного механізму екологічного регулювання. Економіка України. 2003. № 10. С. 62—70.
5. Веклич О.О. Сучасні тенденції фінансового забезпечення природоохоронної діяльності в Україні. Фінанси України. 2009. № 11. С. 20—34.
6. Голян В., Марчук Ю., Погуляйко Ю., Матрунчик Д., Дзюбенко О. Формування сучасної моделі фіскального регулювання лісогосподарювання як важлива передумова інноваційної трансформації лісового сектора України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Том 3 (56). С. 139—155. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.56.2024.4406>
7. Голян В., Ткачук В., Коробка Р., Костюк Т., Погуляйко Ю., Бардась В. Фінансово-інвестиційні виміри модернізації екологічної інфраструктури в Україні: воєнні, євроінтеграційні та децентралізаційні виклики. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2025. Том 4 (63). С. 391—418. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4888/4429>
8. Данилишин Б.М., Хвесик М.А., Голян В.А. Економіка природокористування. Підручник. К. "Кондор", 2009. 465 с.
9. Карлін М., Проць Н. Проблеми та необхідність "зеленого фінансування" у повоєнний період відбудови економіки України. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2022. № 3. С. 29—36.
10. Лабенко О.М. Фінансовий фактор у проблемі збереження навколишнього природного середовища. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 2. С. 96—101.
11. Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Я., Луців П., Чайковський Є. Роль зеленого банкіngu в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Том 1 (54). С. 23—36. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.54.-2024.4250>
12. Науменкова С., Міщенко С. Інноваційні інструменти зеленого фінансування для України. Економічний простір. 2024. № 189. С. 291—299.
13. Потапенко В.Г. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах "зеленої" економіки. Київ: НІСД, 2012. 360 с.
14. Хвесик М., Голян В., Бардась В. Формування нової моделі фіскального регулювання природокористування: інституціональні передумови, методологічне забезпечення та практичні рекомендації. Економіст. 2013. № 9. С. 4—13.
15. Хвесик М.А., Голян В.А. Інституціональна модель природокористування в умовах глобальних викликів. Монографія. Київ. Кондор, 2007. 480 с.
16. Чайковський Я., Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Є., Луців П. Банківське зелене кредитування як ключовий інструмент екологічної модернізації економіки. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2025. Том 2 (61). С. 54—72. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.61.2025.4651>
17. Чугунов І.Я., Канєва Т.В., Любчак І.С. Фінансові інструменти реалізації Європейського зеленого курсу в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 56. [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3082/3005>
18. EU-Ukraine Association Agreement PRISM Project. Environmental Approximation Progress Review. Brussels: European Commission. 2021. 62 p.

19. International Monetary Fund. Fiscal Policies for Paris Climate Strategies: From Principle to Practice. Washington, D.C.: IMF Policy Paper, 2019. 74 p.

References:

1. Bardas', V.M. (2014), "Improving fiscal regulation of nature use", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, LNTU, Luts'k, Ukraine.

2. Biliak, Yu.V. and Hromov, S.S. (2025), "Financing of nature reserve areas: forms, methods and tools", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 75, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6342/6285> (Accessed 05 May 2026).

3. Varchenko, O., Varchenko, O. Drahan, O. Tkachenko, K., Rybak, N., and Zubchenko, V. (2024), "Green Finance" in the Post-War Reconstruction of Ukraine: Organisational and Financial Aspects", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (56), pp. 75—85.

4. Veklych, O.O. (2003), "Current status and effectiveness of the economic mechanism of environmental regulation", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10. S. 62—70.

5. Veklych, O.O. (2009), "Current trends in financial support for environmental protection activities in Ukraine", *Finansy Ukrainy*, vol. 11. S. 20—34.

6. Holian, V., Marchuk, Yu., Pohulijko, Yu., Matrunchyk, D. and Dziubenko, O. (2024), "Forming a modern model of forest management fiscal regulation as important prerequisite for innovative transformation of forest sector in Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (56), pp. 139—155. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.-2024.4406>

7. Holian, V., Tkachuk, V., Korobka, R., Kostiuk, T., Pohulijko, Yu. and Bardas', V. (2025), "Financial and investment dimensions of environmental infrastructure modernization in Ukraine: military, European integration and decentralization challenges", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4 (63), pp. 391—418, available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4888/4429> (Accessed 05 May 2026).

8. Danylyshyn, B.M. Khvesyuk, M.A. and Holian, V.A. (2009), *Ekonomika pryrodokorystuvannia* [Economics of nature use], Kondor, Kyiv, Ukraine.

9. Karlin, M. and Prots', N. (2022), "Problems and necessity of "green financing" in the post-war period of reconstruction of the economy of Ukraine", *Ekonomichnyj chasopys Volyns'koho*

natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky, vol. 3, pp. 29—36.

10. Labenko, O.M. (2023), "The financial factor in the problem of environmental conservation", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8, no. 2. S. 96—101.

11. Lutsiv, B., Dziubliuk, O. and Chaikovskiy, Y. (2024), "The role of green banking in achieving sustainable development goals", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (54), pp. 23—36.: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4250>

12. Naumenkova, S. and Mishchenko, V. (2024), "Innovative green financing instruments for Ukraine", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 189. pp. 291—299.

13. Potapenko, V.H. (2012), *Stratehichni priorytety bezpechnoho rozvytku Ukrainy na zasadakh "zelenoyi ekonomiky"* [Strategic Priorities for Ukraine's Safe Development on the Basis of a Green Economy], NISD, Kyiv, Ukraine.

14. Khvesyuk, M. Holian, V. and Bardas', V. (2013), "Formation of a new model of fiscal regulation of nature use: institutional prerequisites, methodological support and practical recommendations", *Ekonomist*, vol. 9, pp. 4—13.

15. Khvesyuk, M.A. and Holian, V.A. (2007), *Instytutsional'na model' pryrodokorystuvannia v umovakh hlobal'nykh vyklykiv* [Institutional model of nature use in conditions of global], Kondor, Kyiv, Ukraine.

16. Chaikovskiy, Y., Lutsiv, B., Dziubliuk, O., Chaikovskiy, Y., and Lutsiv, P. (2025), "Bank green lending as a key tool for the ecological modernization of the economy", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (61), pp. 54—72. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.-2.61.2025.4651>

17. Chuhunov, I.Ya. Kanieva, T.V. and Liubchak, I.S. (2023), "Financial instruments for the implementation of the european green course in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3082/3005> (Accessed 05 May 2026).

18. European Commission (2021), "EU-Ukraine Association Agreement PRISM Project", *Environmental Approximation Progress Review*. Brussels.

19. International Monetary Fund (2019), *Fiscal Policies for Paris Climate Strategies: From Principle to Practice*, IMF Policy Paper, Washington, D.C.

Отримано редакцією журналу / Received: 05.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 657.41:332.

Г. Є. Павлова,

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

А. В. Мінковська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування
та управління фінансово-економічною безпекою,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9414-4210>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.80

АНАЛІТИЧНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА В СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

H. Pavlova,

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

A. Minkovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation
and Management Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

AN ANALYTICAL SYSTEM FOR ENTERPRISES WITHIN THE INNOVATION MANAGEMENT FRAMEWORK

У сучасних умовах господарювання ефективне управління інноваційним розвитком неможливе без належного інформаційно-аналітичного забезпечення, яке формує основу для оцінювання результативності інноваційної діяльності та визначення перспектив розвитку підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування аналітичної системи підприємства як важливого елемента управління інноваційними процесами.

Метою статті є дослідження ролі аналітичної системи підприємства в структурі управління інноваційним розвитком, визначення її функціонального значення в процесі формування та реалізації управлінських рішень, а також обґрунтування необхідності вдосконалення методичних підходів до аналітичного забезпечення інноваційної діяльності.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що аналіз інноваційного розвитку підприємства значною мірою інтегрується з інвестиційним аналізом, оскільки реалізація інновацій зазвичай здійснюється у формі інноваційних проєктів, програм та окремих процесів, які потребують залучення фінансових, матеріально-технічних, трудових та інтелектуальних ресурсів. Саме тому оцінювання ефективності інноваційної діяльності часто базується на методах аналізу інвестиційних проєктів, зокрема визначенні економічної доцільності, рівня ризиків, строків окупності та очікуваних результатів від впровадження інновацій.

Обґрунтовано, що найбільш доступною та формалізованою основою аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком є фінансовий аналіз, насамперед аналіз фінансової звітності підприємства. Його перевагою є високий рівень інформаційної забезпеченості, стандартизованість та можливість оцінювання фінансового стану, ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ділової активності підприємства. Однак використання виключно фінансових показників не дає змоги повною мірою оцінити результати та перспективи інноваційного розвитку, оскільки інноваційні процеси мають довгостроковий характер і часто супроводжуються значним рівнем невизначеності та ризиків.

У статті доведено необхідність удосконалення аналітичної системи підприємства шляхом поєднання фінансових і нефінансових показників оцінювання інноваційної діяльності.

In today's business environment, effective management of innovative development is impossible without adequate information and analytical support, which forms the basis for evaluating the effectiveness of innovative activities and determining the prospects for a company's development. In this regard, the development of a company's analytical system as a key element of innovation process management takes on particular importance.

The purpose of this article is to examine the role of an enterprise's analytical system within the structure of innovation development management, to determine its functional significance in the process of formulating and implementing management decisions, and to justify the need to improve methodological approaches to the analytical support of innovation activities.

The study found that the analysis of an enterprise's innovative development is largely integrated with investment analysis, since the implementation of innovations typically takes the form of innovative projects, programs, and individual processes that require the allocation of financial, material, labor, and intellectual resources. This is precisely why the assessment of the effectiveness of innovation activities is often based on methods of investment project analysis, specifically the determination of economic feasibility, risk levels, payback periods, and expected results from the implementation of innovations.

It has been argued that financial analysis—primarily the analysis of a company's financial statements—constitutes the most accessible and formalized basis for providing analytical support to the management of innovative development. Its advantages include a high level of information availability, standardization, and the ability to assess a company's financial condition, liquidity, solvency, profitability, and business activity. However, relying solely on financial indicators does not allow for a full assessment of the results and prospects of innovative development, since innovative processes are long-term in nature and are often accompanied by a significant level of uncertainty and risk.

The article demonstrates the need to improve the enterprise's analytical system by combining financial and non-financial indicators for evaluating innovative activity.

Ключові слова: аналітична система, підприємство, структура, управління, інноваційний розвиток.

Key words: analytical system, enterprise, structure, management, innovative development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції та прискорення технологічного розвитку інноваційний розвиток підприємств стає ключовою передумовою їхньої довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Разом з тим ефективне управління інноваційними процесами потребує якісного інформаційно-аналітичного забезпечення, яке дозволяє своєчасно виявляти тенденції, оцінювати ризики та обґрунтовувати управлінські рішення.

Важливу роль у цьому процесі відіграє аналітична система підприємства, що виступає інтегрованим інструментом збору, обробки та інтерпретації економічної інформації. Проте на практиці часто спостерігається недостатній рівень її використання у структурі управління інноваційним розвитком, фрагментарність аналітичних процесів, а також обмежена інтеграція да-

них різних функціональних підсистем підприємства.

Проблема полягає у відсутності комплексного підходу до формування та застосування аналітичної системи як складової управління інноваційною діяльністю, що знижує ефективність прийняття стратегічних рішень та уповільнює інноваційні трансформації підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність поглибленого дослідження ролі аналітичної системи підприємства в структурі управління інноваційним розвитком, а також визначення напрямів її удосконалення в сучасних умовах господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання аналітичного забезпечення інноваційного розвитку підприємств є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. У сучасній економічній науці сформовано значну теорети-

ко-методичну базу, що охоплює проблеми управління інноваціями, аналітичного забезпечення та стратегічного розвитку підприємств.

Окремий напрям досліджень присвячений інформаційно-аналітичному забезпеченню інноваційної діяльності підприємств. У дослідженні Тюріної Н. М., Назарчук Т. В. та Шкабари Н. В. наголошується, що ефективне управління інноваційними процесами неможливе без якісної інформаційно-аналітичної системи, яка забезпечує обробку та інтерпретацію даних для прийняття управлінських рішень [6]. Це підкреслює зростаючу роль аналітичних систем у структурі сучасного менеджменту.

У дослідженнях Михайленко О. В., Данчук Ю. П., Черняк В. А. розкрито теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємств, де аналіз розглядається як ключовий інструмент оцінювання ефективності інноваційної діяльності та визначення напрямів її удосконалення [3]. Автори акцентують на необхідності використання комплексних підходів до оцінювання інноваційних процесів.

Науковці Завербний А. С., Ноджак Л. С., Міщанчук С. А. підкреслюють, що ключовою функцією аналізу є обґрунтування управлінських рішень [7]. У праці Скочиляс С. М. наголошується, що аналітична система забезпечує комплексну кількісну та якісну оцінку змін, які відбуваються в діяльності підприємства та його розвитку [2].

В умовах інноваційних трансформацій аналітична система підприємства дозволяє своєчасно ідентифікувати як позитивні, так і негативні тенденції інноваційного розвитку. На основі результатів аналізу формуються альтернативні варіанти управлінських рішень, спрямовані на активізацію інноваційних процесів, зниження ризиків та підвищення ефективності впровадження інновацій.

Крім того, як зазначають Євдокимова Н. М. та Котенок Д. М. використання аналітичного інструментарію сприяє виявленню внутрішніх резервів підприємства, що є важливою передумовою прискорення інноваційної трансформації та підвищення його конкурентоспроможності [5].

Узагальнюючи результати сучасних досліджень, слід відзначити, що більшість авторів сходяться на думці про ключову роль аналітичного забезпечення в управлінні інноваційним розвитком підприємств. Водночас залишається недостатньо розробле-

ним питання інтеграції аналітичних систем у загальну структуру управління інноваційною діяльністю, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Зокрема, не вирішеним залишається питання чіткого виокремлення аналізу інноваційного розвитку як окремого напрямку економічного аналізу в структурі аналітичної системи підприємства. У науковій літературі інноваційні процеси здебільшого розглядаються опосередковано — через інвестиційний аналіз або оцінювання інвестиційних проєктів, що не дозволяє повною мірою враховувати специфіку інноваційної діяльності.

Крім того, недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до комплексної оцінки інноваційного розвитку підприємства, які б одночасно враховували його інноваційну активність, інноваційний потенціал та результати впровадження інновацій. Існуючі системи фінансових показників не забезпечують повного відображення цих характеристик, що знижує ефективність аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Також потребує подальшого наукового опрацювання проблема інтеграції різних видів економічного аналізу (фінансового, управлінського, інвестиційного, стратегічного) в єдину аналітичну систему, орієнтовану на підтримку інноваційного розвитку підприємства. Відсутність цілісного підходу до структуризації таких взаємозв'язків ускладнює формування ефективної інформаційно-аналітичної бази управління.

Таким чином, не вирішеною залишається проблема формування комплексної аналітичної системи підприємства, яка б забезпечувала системне відображення інноваційного розвитку як окремого об'єкта аналізу та виступала інструментом обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі аналітичної системи підприємства в структурі управління інноваційним розвитком та обґрунтування її значення як ключового інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на підвищення ефективності виробничих і сервісних процесів, розроблення нових продуктів або вдосконалення вже наявних, впровадження сучасних технологій, а також трансформацію системи управління та механізмів прийняття управлінських рішень. Реалізація зазначених цілей значною мірою визначається дієвістю управління інноваційним розвитком підприємства, ключовим елементом якого є якість управлінських рішень.

Процеси формування та реалізації управлінських рішень відбуваються в умовах динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, які особливо загострюються під час кризових явищ. Прийняття інноваційних рішень може здійснюватися як на інтуїтивно-му рівні, так і на основі системного наукового підходу, що ґрунтується на аналітичному опрацюванні інформації, використанні формально-логічних методів та врахуванні закономірностей розвитку досліджуваних процесів.

У цьому контексті особливого значення набуває аналітична система підприємства як складова механізму управління інноваційним розвитком. Саме якість аналітичного забезпечення визначає обґрунтованість управлінських рішень, оскільки ефективність їх прийняття безпосередньо залежить від повноти, достовірності, актуальності та своєчасності інформації, що використовується в процесі аналізу соціально-економічних явищ і процесів.

У контексті функціонування аналітичної системи підприємства в структурі управління інноваційним розвитком особливого значення набуває інформаційне забезпечення процесів прийняття управлінських рішень. Згідно зі Стратегією розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, серед ключових проблем національної інноваційної екосистеми виокремлюється низка недоліків саме в інформаційній сфері, що безпосередньо впливають на ефективність аналітичної підтримки інноваційного розвитку підприємств [8].

Зокрема, відзначається відсутність достатнього обсягу актуальної інформації щодо ринкових перспектив інноваційних ідей, а також недостатній рівень консультативного та експертного супроводу інноваційних проєктів на всіх етапах їх реалізації — від формування ідеї до комерціалізації. Це уск-

ладнює якісне аналітичне обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку підприємства.

Крім того, спостерігається недостатній рівень поширення інформації про успішні приклади трансформації ідей в інноваційні продукти, що обмежує можливості використання кращих практик у діяльності підприємств. Також проблемним залишається дефіцит інформації щодо потенційних інформаційних та інституційних партнерів, які могли б забезпечити підтримку інноваційних процесів.

У сукупності зазначені фактори знижують ефективність функціонування аналітичної системи підприємства як ключового елементу управління інноваційним розвитком, оскільки саме повнота та якість інформаційного забезпечення визначають обґрунтованість та результативність управлінських рішень.

Як впливає з узагальненої структури аналітичної системи підприємства, окремий напрям, який би безпосередньо охоплював аналіз інноваційного розвитку, у сучасних наукових дослідженнях ще не виокремлений як самостійна складова економічного аналізу.

Позитивним кроком у напрямі посилення інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування аналітичної системи підприємства в структурі управління інноваційним розвитком є впровадження державного статистичного спостереження за інноваційною діяльністю. Зокрема, Наказ Державної служби статистики України від 06.01.2021 р. "Про затвердження Методологічних положень державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності підприємств" [9] формує нормативно-методичну основу для збору, систематизації та аналізу інформації про інноваційні процеси на рівні підприємств.

Метою зазначеного статистичного спостереження є забезпечення якісної інформаційної бази для аналітичного оцінювання інноваційної діяльності підприємств, що безпосередньо підсилює можливості аналітичної системи у процесі обґрунтування управлінських рішень щодо інноваційного розвитку.

Застосування цього нормативного документу створює передумови для підвищення якості аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств, оскільки забезпечує більш системне, об'єктивне та порівнюване інформаційне підґрунтя для аналізу інноваційних процесів.

Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю підприємств складається з двох взаємопов'яза-

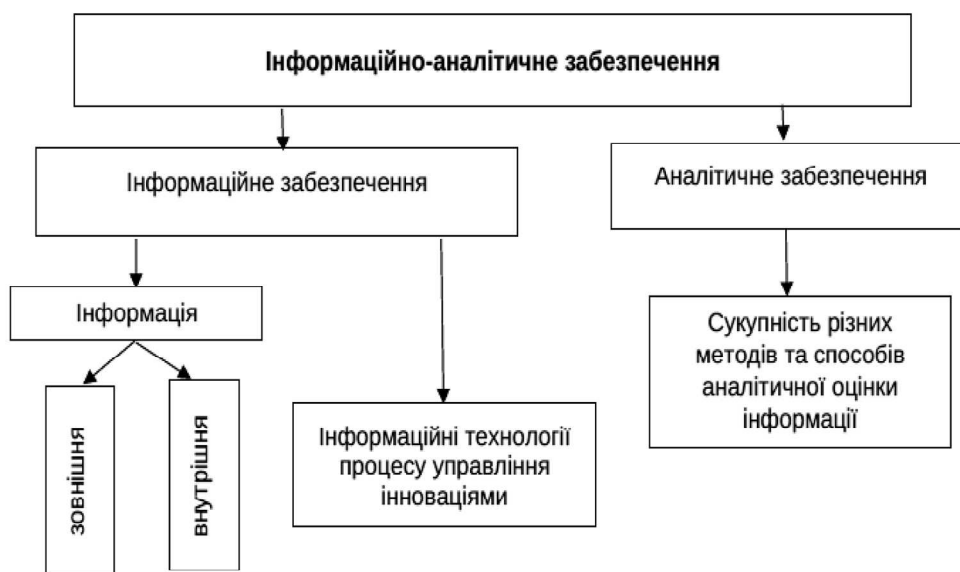


Рис. 1. Система інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: [3].

них елементів: інформаційного та аналітичного забезпечення (рис. 1).

Водночас у межах управління інноваційним розвитком підприємства його зміст фактично реалізується через інші аналітичні напрями, насамперед інвестиційний аналіз та оцінювання інвестиційних проєктів. Це пояснюється тим, що інноваційна діяльність підприємства, як правило, здійснюється у формі інноваційних проєктів, процесів і програм, які за своєю економічною природою є інвестиційними, оскільки потребують залучення фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів.

Таким чином, аналіз інноваційного розвитку фактично інтегрується в систему інвестиційного аналізу, де оцінюються ефективність, ризики та доцільність реалізації інноваційних проєктів. Водночас у контексті формування аналітичної системи підприємства доцільно розглядати інноваційний розвиток як окремий об'єкт аналітичного забезпечення, що потребує подальшого методичного обґрунтування та структуризації.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У сучасній методології економічного аналізу напрям, що безпосередньо охоплює інноваційний розвиток підприємства, як окрема аналітична складова ще недостатньо сформований та системно не виокремлений. Водночас зростаюча роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств обумов-

лює необхідність розгляду інноваційного розвитку як самостійного об'єкта аналітичного забезпечення в межах аналітичної системи підприємства.

З методологічної точки зору найбільш доступною базою для первинного аналізу залишається фінансовий аналіз, зокрема аналіз фінансової звітності, який є найбільш формалізованим і інформаційно забезпеченим напрямом економічного аналізу. Однак традиційні системи фінансових показників не дозволяють повною мірою оцінити специфіку інноваційного розвитку підприємства, оскільки не враховують такі ключові складові, як інноваційна активність, рівень впровадження інновацій та інноваційний потенціал.

У зв'язку з цим у структурі аналітичної системи підприємства доцільно виділяти комплекс взаємопов'язаних інструментів, що забезпечують оцінювання інноваційного розвитку, а саме:

- 1) методичний інструментарій та систему показників оцінювання якісних і структурних змін у діяльності підприємства за даними фінансової звітності;
- 2) систему показників і методи аналізу інноваційної діяльності підприємства;
- 3) методики оцінювання та показники інноваційного потенціалу підприємства.

Такий підхід дозволяє розширити межі традиційного економічного аналізу та сформува-ти більш комплексну аналітичну базу для управління інноваційним розвитком підприємства.

Література:

1. Березняк Н. В., Кваша Т. К. Дослідження теоретичних і практичних основ інформаційно-аналітичного забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності. Наукова доповідь. Київ: УкрІНТЕІ, 2017. 72 с.

2. Скочиляс С. М. Аналітичне забезпечення як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 123—127.

3. Михайленко О. В., Данчук Ю. П., Черняк В. А. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 53. С. 105—108.

4. Лігоненко Л. О., Селезова М. В. Інформаційне забезпечення аналізу інноваційної діяльності підприємств в Україні: стан, проблеми, шляхи їх розв'язання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 414—417.

5. Євдокимова Н. М., Котенок Д. М. Інституційне підґрунтя інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Стратегія підприємства: підприємницький контекст: монографія / заг. ред.: Л. П. Батенко, Т. І. Решетняк. Київ: КНЕУ, 2019. 424 с.

6. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Шкабара Н. В. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами підприємства. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 68—77.

7. Завербний А. С., Ноджак Л. С., Міщанчук С. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку економіки України за євроінтеграційних умов. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-5>

8. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року № 526-р. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-r#Text>.

9. Методологічні положення державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності підприємств: Наказ Держстату України від 06 січня 2021 року № 2 (зі змінами). Держстат України. URL: http://csrv2.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2021/02/02.pdf.

References:

1. Berezniak, N. V. and Kvasha, T. K. (2017), *Doslidzhennia teoretychnykh i praktychnykh osnov informatsiino-analitychnoho zabezpechennia naukovo-tekhnichnoi ta innovatsiinoi diial-*

nosti. Naukova dopovid [Research of theoretical and practical bases of information-analytical support of scientific-technical and innovative activity. Scientific report], UkrINTEI, Kyiv, Ukraine.

2. Skochylas, S. M. (2019), "Analytical support as a source of information for management decision making", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu — Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, Vol. 25 (2), pp. 123—127.

3. Mykhailenko, O. V., Danchuk, Yu. P. and Cherniak, V. A. (2020), "Information support of innovative activity of the enterprise", *Prychornomorski ekonomichni studi — Black Sea Economic Studies*, vol. 53, pp. 105—108.

4. Lihonenko, L. O. and Selezova, M. V. (2017), "Information support of analysis of innovative activity of enterprises in Ukraine: state, problems, ways of their solution", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky — Global and national problems of economy*, vol. 20, pp. 414—417.

5. Yevdokymova, N. M. and Kotenok, D. M. (2019), *Instytutsiine pidgruntia informatsiino-analitychnoho zabezpechennia upravlinskykh rishen. Stratehiia pidpriemstva: pidpriemnytskyi kontekst: monohrafiia [Institutional basis of information and analytical support of management decisions. Enterprise strategy: entrepreneurial context]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Tiurina, N. M., Nazarchuk, T. V. and Shkabara, N. V. (2022), "Formation of information and analytical support for the management of business projects of the enterprise", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 68—77.

7. Zaverbnyi, A. S., Nodzhak, L. S. and Mishchanchuk, S. A. (2021), "Information and analytical support of innovative development of the Ukrainian economy in the European integration conditions", *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, vol. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-5>.

8. Cabinet of Ministers of Ukraine, (2019), Resolution "Strategy for the Development of the Innovation Sector for the Period up to 2030", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-r#Text> (Accessed 01 May 2026).

9. State Statistics Service of Ukraine, (2021), Order "Methodological Guidelines for the State Statistical Survey on Innovation Activities of Enterprises", Available at: http://csrv2.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2021/02/02.pdf (Accessed 01 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 338.1:352/354:330.5:504.03

В. Є. Хаустова,

д. е. н., професор, директор Науково-дослідного центра індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>**М. О. Кизим,**

д. е. н., професор, член-кореспондент НАН України, головний науковий співробітник сектора енергетичної безпеки та енергозбереження відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8948-2656>**О. І. Решетняк,**

д. е. н., доцент, завідувач сектора промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>**Н. В. Трушкіна,**

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

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

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.86

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ДОМІНАНТ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ЗМІН У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

V. Khaustova,

D. Sc. (Economics), Professor, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (Kharkiv)

M. Kyzym,

D. Sc. (Economics), Professor, Corresponding Member of NAS of Ukraine, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (Kharkiv)

O. Reshetnyak,

D. Sc. (Economics), Associate Professor, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (Kharkiv)

N. Trushkina,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Research Center for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine (Kharkiv)

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR IDENTIFYING THE DOMINANTS OF INFRASTRUCTURE CHANGES IN ENSURING THE RESILIENCE OF THE POPULATION'S QUALITY OF LIFE

У статті обґрунтовано концептуальні засади визначення домінант інфраструктурних змін у системі забезпечення резильєнтності якості життя населення. Доведено, що в умовах воєнних ризиків, енергетичної нестабільності, цифрових загроз і логістичних порушень інфраструктура набуває системоутворюючого значення у забезпеченні стійкості соціально-економічних систем. Запропоновано авторське трактування домінант інфраструктурних змін як ключових стратегічних напрямів трансформації інфраструктурного середовища, що формують системний і мультиплікативний вплив на підтримання базових процесів життєдіяльності населення. Виокремлено енергетичну, цифрову, транспортно-логістичну, соціально-житлову та інституційно-безпекову домінанти. Систематизовано сучасні виклики інфраструктурного розвитку України та визначено функціональні характеристики й типи впливу домінант на резильєнтність якості життя населення. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для формування стратегій післявоєнного відновлення та пріоритизації інфраструктурних проєктів.



The article substantiates the conceptual foundations for identifying the dominants of infrastructural changes within the system of ensuring the resilience of the population's quality of life under current global and national challenges. It has been proven that under conditions of military risks, energy instability, digital threats, logistical disruptions, and increasing infrastructural vulnerability, infrastructure acquires a system-forming significance and determines the ability of socio-economic systems to maintain the continuity of the basic processes of population life support, adapt to crisis impacts, and ensure territorial resilience.

The essence of the concept of the "resilience of the population's quality of life" has been clarified and proposed to be considered as the ability of a socio-economic system to ensure the stability of the key conditions of population life support, maintain the functioning of basic services, and adapt to external threats. The author's interpretation of the dominants of infrastructural changes has been proposed as the key strategic directions for transforming the infrastructural environment that create a systemic and multiplicative impact on ensuring the functional resilience of socio-economic systems and the resilience of the population's quality of life.

As a result of the study, the main dominants of infrastructural changes have been systematized, namely: energy, digital, transport and logistics, social and housing, and institutional and security dominants. Their functional characteristics, types of influence, and role in ensuring the continuity of life support, territorial adaptability, social stability, digital resilience, and crisis management have been determined. The current challenges of Ukraine's infrastructural development have been generalized, and the necessity of transitioning from fragmented infrastructural restoration to a comprehensive model of resilient transformation has been substantiated.

The scientific novelty of the research lies in substantiating a conceptual approach to identifying the dominants of infrastructural changes within the system of ensuring the resilience of the population's quality of life, which, unlike existing approaches, makes it possible to integrate energy, digital, transport and logistics, social, institutional, and security aspects of infrastructural development into a unified multilevel system. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed approach in the formation of post-war recovery strategies, prioritization of infrastructural projects, development of regional development programs, and assessment of the impact of infrastructural transformations on territorial resilience and the population's quality of life.

Ключові слова: національна економіка, резильєнтність, якість життя населення, інфраструктурні зміни, домінанти інфраструктурних змін, резильєнтність якості життя населення, інфраструктурна трансформація, критична інфраструктура, територіальна стійкість, післявоєнне відновлення, кризове управління, соціально-економічні системи, сталий розвиток.

Key words: national economy, resilience, population quality of life, infrastructural changes, dominants of infrastructural changes, resilience of the population's quality of life, infrastructural transformation, critical infrastructure, territorial resilience, post-war recovery, crisis management, socio-economic systems, sustainable development.

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

В умовах глобальної нестабільності, посилення геополітичних конфліктів, кліматичних змін, енергетичних криз, цифрових ризиків і зростання кількості системних загроз питання забезпечення резильєнтності соціально-економічних систем набувають особливої актуальності. Сучасні кризи дедалі частіше мають не ізольований, а комплексний характер, оскільки порушення функціонування одного сектору спричиняє ланцюгові наслідки для інших сфер суспільного життя. За оцінками United Nations Office for Disaster Risk Reduction [1], катастрофи й кризові явища дедалі більше набувають системного характеру, а їх наслідки

поширюються між секторами, територіями та соціальними групами, посилюючи нерівність, вразливість населення та навантаження на інститути публічного управління. У таких умовах інфраструктура перестає розглядатися виключно як сукупність матеріальних об'єктів і дедалі більше постає як базова умова життя-забезпечення населення, безперервності надання послуг, соціально-економічної стабільності та здатності суспільства адаптуватися до кризових впливів.

Особливою гостроти зазначена проблема набула для України в умовах повномасштабної війни, яка спричинила масштабні руйнування житлової, енергетичної, транспортної, комунальної, цифрової та соціальної інфраструктури. За даними Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), підготовленої Урядом Ук-

раїни, Світовим банком, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2024 р. загальний обсяг прямих збитків в Україні досяг 176 млрд дол. США, а найбільш постраждалими секторами визначено житловий сектор, транспорт, енергетику, торгівлю і промисловість, а також освіту [2]. При цьому пошкодження або руйнування житлового фонду торкнулося понад 2,5 млн домогосподарств, що безпосередньо впливає на умови проживання, просторову мобільність, доступ до базових послуг і соціальну безпеку населення [2].

Руйнування інфраструктури в Україні має не лише фізичний, а й глибокий соціально-економічний вимір. Порушення енергопостачання, транспортної доступності, роботи закладів освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства та цифрових сервісів безпосередньо впливає на якість життя населення, посилює територіальні диспропорції, обмежує економічну активність громад і підвищує рівень соціальної вразливості. У цьому контексті відновлення інфраструктури не може зводитися лише до реконструкції пошкоджених об'єктів. Воно має передбачати перехід до нової моделі інфраструктурного розвитку, орієнтованої на стійкість, адаптивність, безпеку, технологічну модернізацію та здатність підтримувати функціонування базових систем навіть за умов тривалих зовнішніх загроз.

Водночас сучасна інфраструктурна трансформація України відбувається в умовах одночасного впливу декількох груп викликів: воєнно-безпекових, енергетичних, демографічних, соціальних, екологічних, цифрових та інституційних. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі інфраструктури не лише як матеріальної основи економічного розвитку, а як ключового чинника забезпечення резильєнтності якості життя населення. Саме стабільність енергозабезпечення, доступність транспортно-логістичних зв'язків, функціонування цифрових сервісів, якість житлового середовища, доступ до соціальних і медичних послуг, а також спроможність громад до самоорганізації визначають здатність населення підтримувати прийнятний рівень життєдіяльності в умовах кризових впливів.

У цьому аспекті особливої ваги набуває не лише загальна модернізація інфраструктури, а й визначення тих інфраструктурних змін, які мають найбільший вплив на забезпечення резильєнтності якості життя населення. Різні напрями інфраструктурної трансформації мають неоднакову значущість: одні забезпечують ло-

кальне поліпшення окремих умов життєдіяльності, інші формують системний і мультиплікативний ефект, впливаючи одночасно на безпеку, доступність послуг, мобільність, економічну активність, соціальну згуртованість і спроможність територій до відновлення. Саме тому актуалізується проблема визначення домінант інфраструктурних змін як ключових напрямів трансформації, що задають стратегічну траєкторію зміцнення резильєнтності якості життя населення.

За таких умов формування концептуальних засад визначення домінант інфраструктурних змін є важливим науковим і прикладним завданням. Його розв'язання дозволить обґрунтувати логіку взаємозв'язку між інфраструктурними трансформаціями, стійкістю базових життєзабезпечувальних систем і якістю життя населення; виокремити ключові напрями інфраструктурних змін, що мають визначальний вплив на адаптивність суспільства; а також сформувати теоретичне підґрунтя для подальшого розроблення методичних підходів до оцінювання, моделювання та пріоритизації інфраструктурних трансформацій в умовах сучасних загроз.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика резильєнтності соціально-економічних систем у сучасних умовах посідає важливе місце в міждисциплінарному науковому дискурсі. Первинно категорія резильєнтності набула поширення в екологічних дослідженнях, де вона розглядалася як здатність системи зберігати стійкість і відновлюватися після зовнішніх впливів [3]. Надалі це поняття було адаптовано до дослідження економічних, соціальних, урбаністичних, інфраструктурних та безпекових систем. Така еволюція зумовила розширення змісту резильєнтності від вузького розуміння "стійкості до шоку" до комплексної характеристики, що охоплює здатність системи передбачати загрози, адаптуватися до змін, підтримувати критично важливі функції та відновлюватися після кризових подій.

У сучасних міжнародних дослідженнях резильєнтність дедалі частіше розглядається як ключова характеристика розвитку територій, міст, громад і держав в умовах системних ризиків. Зокрема, у працях S. Meegow, J. P. Newell, M. Stults [4] резильєнтність міських систем трактується як здатність урбанізованих територій зберігати або швидко відновлювати бажані функції в умовах порушень, адаптуватися до змін і трансформувати системи, що об-

межують майбутню адаптацію. Такий підхід є важливим для дослідження інфраструктурних змін, оскільки саме міське та територіальне середовище концентрує основні життєзабезпечувальні системи, від функціонування яких значною мірою залежить якість життя населення.

Окремий напрям наукових досліджень становлять праці, які присвячено резильєнтності критичної інфраструктури. У роботі A. De Marco, G. Mangano, E. Zio [5] запропоновано кількісний підхід до оцінювання резильєнтності критичних інфраструктур, що ґрунтується на аналізі їх здатності протидіяти порушенням, підтримувати функціональність і відновлювати працездатність після кризових впливів. Водночас зазначений підхід переважно орієнтовано на техніко-функціональні характеристики інфраструктурних систем і меншою мірою враховує їхній соціальний вплив та значення для забезпечення якості життя населення.

Важливе значення для розвитку сучасного бачення інфраструктурної резильєнтності мають аналітичні документи OECD, у яких інфраструктура розглядається не лише як фізична основа економічної діяльності, а як інструмент забезпечення стійкості економік, добробуту населення та ефективного врядування [6]. У цьому контексті особливого значення набувають питання управління інфраструктурними ризиками, міжсекторальної координації, довгострокового планування, інвестиційної спроможності та інтеграції принципів резильєнтності у державну політику. Такий підхід дозволяє розглядати інфраструктуру як багаторівневу систему, що поєднує економічні, соціальні, екологічні, просторові та інституційні виміри.

Посилення уваги до проблематики критичної інфраструктури також відображено у нормативно-правових документах Європейського Союзу. Зокрема, Директива ЄС 2022/2557 про стійкість критично важливих суб'єктів акцентує увагу на необхідності підвищення спроможності критичних суб'єктів запобігати загрозам, протидіяти їм, реагувати на кризові ситуації та відновлюватися після них [7]. Водночас Директива NIS2 формує оновлені вимоги до кіберстійкості у критично важливих секторах, підкреслюючи значення цифрової безпеки для безперервності функціонування сучасних інфраструктурних систем [8]. У зарубіжному науковому дискурсі проблематика інфраструктурної резильєнтності переважно досліджується крізь призму управління ризиками, адаптації до кліматичних змін, розумної інфраструктури, управління сталим розвитком і цифрової стійкості.

На відміну від зарубіжних досліджень, у яких домінує управлінсько-інституційний і технологічний підходи до забезпечення резильєнтності інфраструктури, у вітчизняному науковому дискурсі переважає безпеково-відновлювальний підхід, сформований під впливом воєнних викликів, руйнування критичної інфраструктури та необхідності післявоєнної реконструкції. При цьому основна увага приділяється питанням енергетичної безпеки, функціонування критичної інфраструктури в умовах воєнних загроз [9–10], цифрової стійкості державних сервісів і забезпечення стійкості економіки. Водночас як у зарубіжних, так і у вітчизняних дослідженнях недостатньо уваги приділено комплексному аналізу взаємозв'язку між структурними інфраструктурними трансформаціями та забезпеченням резильєнтності якості життя населення [11].

Попри значну теоретичну та методичну базу досліджень резильєнтності, критичної інфраструктури, цифрової трансформації та якості життя населення, недостатньо розробленими залишаються питання визначення саме домінант інфраструктурних змін, які формують системний і мультиплікативний вплив на адаптивність соціально-економічних систем, безперервність функціонування базових життєзабезпечувальних сервісів і здатність населення підтримувати прийнятний рівень якості життя в умовах тривалих зовнішніх загроз. Дотепер відсутній комплексний концептуальний підхід до ідентифікації ключових інфраструктурних трансформацій, що визначають резильєнтність якості життя населення з урахуванням енергетичних, цифрових, транспортно-логістичних, соціальних та просторових аспектів розвитку. Недостатньо дослідженими залишаються також взаємозв'язки між структурними інфраструктурними змінами, просторовою стійкістю територій, цифровою інклюзивністю, енергетичною автономністю та здатністю населення адаптуватися до довготривалих кризових впливів. Саме це зумовлює необхідність формування концептуальних засад визначення домінант інфраструктурних змін у системі забезпечення резильєнтності якості життя населення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад визначення домінант інфраструктурних змін, які формують системний вплив на забезпечення резильєнтності якості життя населення в умовах сучасних глобальних і воєнних викликів.

Складність і багаторівневий характер досліджуваної проблематики зумовили необхідність використання комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що дозволило забезпечити цілісність, системність і наукову обґрунтованість отриманих результатів. Методологічною основою дослідження є системний підхід, відповідно до якого інфраструктура розглядається як багаторівнева соціально-економічна система, функціонування та трансформація якої безпосередньо впливають на адаптивність територій, стійкість базових життєзабезпечувальних процесів і забезпечення належного рівня якості життя населення.

Для дослідження еволюції наукових підходів до трактування резильєнтності, інфраструктурної стійкості та якості життя населення застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації. Це дозволило визначити основні напрями розвитку сучасного наукового дискурсу, виявити особливості трактування резильєнтності у зарубіжних і вітчизняних дослідженнях, а також обґрунтувати необхідність переосмислення ролі інфраструктурних трансформацій у забезпеченні резильєнтності якості життя населення.

Застосування компаративного аналізу дало можливість порівняти зарубіжні та українські підходи до дослідження інфраструктурної резильєнтності, визначити специфіку їх концептуального спрямування та встановити наявні наукові прогалини. Для визначення взаємозв'язків між інфраструктурними трансформаціями, стійкістю базових систем життєзабезпечення та адаптивністю соціально-економічних систем використано структурно-логічний аналіз. Його застосування дозволило обґрунтувати логіку впливу інфраструктурних змін на забезпечення резильєнтності якості життя населення, а також виокремити ключові напрями трансформацій, що формують системний і мультиплікативний ефект у соціальному, економічному, енергетичному, цифровому та просторовому вимірах розвитку.

Метод концептуального моделювання використано для формування концептуальних засад визначення домінант інфраструктурних змін у системі забезпечення резильєнтності якості життя населення. Це дало змогу розглядати домінанти інфраструктурних змін не лише як окремі напрями модернізації інфраструктури, а як стратегічні трансформаційні чинники, що визначають здатність соціально-економічних систем підтримувати функціональну

стійкість, адаптивність і безперервність життєзабезпечення населення в умовах тривалих зовнішніх загроз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні умови розвитку соціально-економічних систем характеризуються високим рівнем невизначеності, зростанням кількості гібридних загроз, дестабілізацією глобальних логістичних ланцюгів, посиленням енергетичних ризиків, цифровою трансформацією суспільства та зростанням вразливості критичної інфраструктури. За таких умов інфраструктура набуває не лише забезпечувальної, а й системоутворюючої функції, оскільки саме її стан визначає здатність держави, регіонів і територіальних громад підтримувати базові процеси життєдіяльності населення, забезпечувати безперервність надання послуг та адаптуватися до кризових впливів.

У сучасному науковому дискурсі якість життя населення дедалі частіше розглядається не лише через економічні показники добробуту, рівень доходів або доступність соціальних послуг, а як комплексна характеристика безпеки, доступності базових життєзабезпечувальних систем, соціальної стабільності, екологічної безпеки, цифрової інклюзивності та здатності населення підтримувати прийнятний рівень життєдіяльності в умовах кризових впливів [12–13]. У цьому контексті резильєнтність якості життя населення доцільно трактувати як здатність соціально-економічної системи забезпечувати стабільність і безперервність ключових умов життєдіяльності населення, адаптуватися до зовнішніх загроз та підтримувати функціонування базових життєзабезпечувальних процесів у кризових умовах.

Забезпечення резильєнтності якості життя населення значною мірою залежить від характеру інфраструктурних трансформацій. У сучасних умовах інфраструктура перестає бути виключно матеріальною основою функціонування економіки та перетворюється на інтегровану систему взаємопов'язаних енергетичних, транспортно-логістичних, цифрових, соціальних, житлово-комунальних і безпекових компонентів. Їхній розвиток визначає рівень територіальної стійкості, адаптивності громад [14], економічної активності населення та спроможності держави реагувати на зовнішні виклики.

У межах цього дослідження під домінантами інфраструктурних змін пропонується розуміти ключові стратегічні напрями трансформації інфраструктурного середовища, що фор-

мують системний і мультиплікативний вплив на забезпечення стійкості базових життєзабезпечувальних процесів, адаптивності соціально-економічних систем та резильєнтності якості життя населення в умовах зовнішніх загроз.

На відміну від окремих інфраструктурних змін, домінанти мають довгостроковий, міжсекторальний і стратегічний характер. Вони визначають пріоритетні напрями модернізації інфраструктурного середовища, забезпечують взаємозв'язок між технічними, соціальними, цифровими, безпековими та управлінськими складовими розвитку, а також формують основу для підвищення стійкості територій і громад.

Формування домінант інфраструктурних змін має ґрунтуватися на сукупності принципів, що забезпечують комплексність і стратегічну спрямованість інфраструктурних трансформацій. До таких принципів доцільно віднести: принцип системності, що передбачає взаємопов'язаний розвиток інфраструктурних секторів; принцип адаптивності, орієнтований на здатність інфраструктурних систем швидко реагувати на кризові зміни; принцип безперервності життєзабезпечення, спрямований на підтримання функціонування базових сервісів у кризових умовах; принцип безпеки та стійкості, який передбачає зниження рівня вразливості інфраструктури до зовнішніх загроз; принцип цифрової стійкості, пов'язаний із забезпеченням безперервності цифрових сервісів і кіберзахисту; принцип інклюзивності, що орієнтує інфраструктурний розвиток на рівний доступ населення до базових послуг; принцип територіальної збалансованості, спрямований на зниження просторових диспропорцій розвитку.

Для систематизації домінант інфраструктурних змін у контексті забезпечення резильєнтності якості життя населення запропоновано виокремлювати такі основні напрями трансформацій (табл. 1).

Запропонована систематизація свідчить, що домінанти інфраструктурних змін мають комплексний характер і охоплюють не лише технічні аспекти модернізації інфраструктури, а й соціальні, інституційні, цифрові та безпекові компоненти розвитку. На відміну від традиційних підходів, які переважно зосереджуються на функціонуванні окремих інфраструктурних секторів, запропонований підхід дозволяє розглядати інфраструктурні трансформації як взаємопов'язану систему змін, що формують адаптивність соціально-економічного середовища та визначають рівень стійкості базових процесів життєдіяльності населення.

Однією з ключових домінант сучасних інфраструктурних змін є енергетична трансформація. Її значення визначається тим, що енергетична інфраструктура формує основу функціонування інших життєзабезпечувальних систем, а порушення енергопостачання спричиняє каскадний негативний вплив на транспорт, зв'язок, житлово-комунальне господарство, медичну сферу, цифрові сервіси та економічну діяльність. У дослідженнях підкреслюється, що децентралізація енергетичних систем, розвиток розумних електромереж, використання відновлюваних джерел енергії та цифровізація енергетичного сектору є важливими умовами підвищення енергетичної резильєнтності територій [15].

Важливою домінантою виступає цифрова трансформація інфраструктури. Цифровізація сучасних соціально-економічних систем формує новий рівень залежності суспільства від функціонування цифрової інфраструктури, яка забезпечує доступ населення до державних, фінансових, медичних, освітніх і соціальних послуг. У кризових умовах саме цифрові сервіси забезпечують безперервність комунікації між державою, бізнесом і населенням, підтримують функціонування систем управління та сприяють оперативному реагуванню на надзвичайні ситуації [16]. Водночас посилення цифрової залежності

Таблиця 1. Систематизація домінант інфраструктурних змін у забезпеченні резильєнтності якості життя населення

Домінанта інфраструктурних змін	Зміст трансформацій	Вплив на резильєнтність якості життя населення
Енергетична трансформація	Децентралізація енергосистем, розвиток розподіленої генерації, інтелектуальна електромережа, мікромереж, відновлюваних джерел енергії	Підвищення енергетичної автономності, безперервності енергопостачання, зниження вразливості територій
Цифрова трансформація	Розвиток цифрової інфраструктури, електронних сервісів, Big Data, штучного інтелекту, кіберзахисту	Забезпечення доступності послуг, цифрової інклюзивності, безперервності управлінських і соціальних процесів
Транспортно-логістична трансформація	Розвиток мультимодальної логістики, транспортних хабів, інтеграція до TEN-T	Підвищення мобільності населення, стійкості логістичних ланцюгів, доступності територій
Соціально-житлова трансформація	Відбудова житлового фонду, розвиток соціальної інфраструктури, інклюзивного середовища	Поліпшення умов проживання, соціальної безпеки, територіальної згуртованості
Інституційно-безпекова трансформація	Розвиток систем кризового управління, міжвідомчої координації, кіберстійкості	Підвищення адаптивності систем управління та здатності реагувати на кризові загрози

Джерело: запропоновано авторами на основі [9—11; 14].

Таблиця 2. Складові моделі впливу домінант інфраструктурних змін на забезпечення резильєнтності якості життя населення

Рівень моделі	Зміст
Зовнішні виклики та загрози	Воєнні ризики, енергетичні кризи, цифрові загрози, кліматичні зміни, логістичні порушення, соціально-демографічні виклики
Інфраструктурні трансформації	Модернізація та структурні зміни інфраструктурних систем
Домінанти інфраструктурних змін	Енергетична, цифрова, транспортно-логістична, соціально-житлова, інституційно-безпекова
Результати трансформацій	Підвищення функціональної стійкості базових систем життєзабезпечення, адаптивності територій і громад
Кінцевий ефект	Забезпечення резильєнтності якості життя населення

Джерело: авторська розробка.

суспільства підвищує значення кібербезпеки та цифрової стійкості критичної інфраструктури.

Транспортно-логістична трансформація також формує вагомий вплив на забезпечення резильєнтності якості життя населення. В умовах воєнних ризиків і просторової дестабілізації транспортно-логістична інфраструктура виконує не лише економічну, а й гуманітарну та безпекову функції, забезпечуючи мобільність населення, евакуаційні процеси, постачання критично важливих ресурсів, доступ до медичних і соціальних послуг, а також підтримання міжрегіональних економічних зв'язків. Переорієнтація логістичних потоків, інтеграція України до європейського транспортного простору, розвиток мультимодальних транспортних коридорів і логістичних хабів створюють передумови для підвищення стійкості регіональних економік, мобільності населення та безперервності постачання товарів і послуг.

Особливу роль у формуванні резильєнтності якості життя населення відіграє соціально-житлова інфраструктура. Її функціонування безпосередньо впливає на рівень соціальної стабільності, безпеки проживання, доступності базових послуг та здатності населення адаптуватися до кризових умов. В умовах масштабних руйнувань житлового фонду та внутрішнього переміщення населення особливого значення набувають питання відновлення житла, розвитку інклюзивного середовища, модернізації комунальної інфраструктури та забезпечення територіальної доступності соціальних сервісів. Сучасні підходи до відновлення інфраструктури дедалі більше оріє-

нтуються на принципи сталого розвитку, енерго-ефективності, інклюзивності та відбудови за принципом "відбудувати краще" [17].

Інституційно-безпекова трансформація є наскрізною домінантою, оскільки забезпечує координацію дій органів державної влади, місцевого самоврядування, операторів критичної інфраструктури, бізнесу та громадянського суспільства. Її значення полягає у формуванні спроможності систем управління своєчасно ідентифікувати ризики, координувати реагування на кризові ситуації, забезпечувати безперервність управлінських процесів і відновлення базових функцій територій.

Враховуючи взаємозв'язок зазначених домінант, їх доцільно розглядати у межах єдиної системи забезпечення резильєнтності якості життя населення (табл. 2). Запропонована концептуальна модель дозволяє розглядати резильєнтність якості життя населення не лише як результат функціонування окремих інфраструктурних секторів, а як інтегральний ефект взаємодії ключових домінант інфраструктурних трансформацій. Її практична значущість полягає у можливості використання для формування стратегій післявоєнного відновлення, пріоритизації інфраструктурних проєктів, оцінювання впливу інфраструктурних трансформацій на стійкість територій та обґрунтування напрямів державної політики у сфері забезпечення резильєнтності.

Для поглиблення аналізу доцільно виокремити сучасні виклики інфраструктурного розвитку України та їх вплив на якість життя населення (табл. 3).

Таблиця 3. Сучасні виклики інфраструктурного розвитку України та їх вплив на резильєнтність якості життя населення

Виклик	Прояви	Наслідки для якості життя населення
Воєнні ризики	Руйнування енергетичної, транспортної та житлової інфраструктури	Зниження рівня безпеки проживання, порушення доступу до базових послуг
Енергетична нестабільність	Перебої енергопостачання, пошкодження енергосистем	Порушення функціонування житлово-комунальної, медичної та цифрової інфраструктури
Логістичні порушення	Руйнування транспортних шляхів і зміна логістичних маршрутів	Обмеження мобільності населення та доступності товарів і послуг
Цифрові загрози	Кібератаки, зростання цифрової залежності	Ризики порушення роботи цифрових сервісів і систем управління
Соціально-демографічні виклики	Внутрішнє переміщення населення, депопуляція територій	Зростання навантаження на соціальну та житлову інфраструктуру
Кліматичні ризики	Підвищення частоти природних катастроф	Погіршення умов життєдіяльності та зростання інфраструктурної вразливості

Джерело: складено авторами на основі [9—11; 14].

Таблиця 4. Функціональні характеристики домінант інфраструктурних змін

Домінанта	Ключова функція	Основний результат	Рівень впливу
Енергетична	Забезпечення безперервності енергопостачання	Енергетична автономність і стійкість територій	Національний, регіональний, локальний
Цифрова	Підтримання функціонування цифрових сервісів та комунікацій	Безперервність управління і доступу до послуг	Національний, регіональний, локальний
Транспортно-логістична	Забезпечення мобільності населення та стійкості логістичних ланцюгів	Територіальна доступність і безперервність постачання	Міжрегіональний, регіональний, локальний
Соціально-житлова	Формування безпечного та інклюзивного середовища проживання	Соціальна стабільність і якість життєдіяльності	Регіональний, локальний
Інституційно-безпекова	Координація кризового управління та реагування на загрози	Підвищення адаптивності систем управління	Національний, регіональний, локальний

Джерело: запропоновано авторами на основі [9—11; 14].

Таблиця 5. Типи впливу домінант інфраструктурних змін на резильєнтність якості життя населення

Тип впливу	Характеристика	Прояв у системі забезпечення якості життя
Функціональний	Підтримання безперервності базових сервісів	Стабільність енергопостачання, транспорту, цифрових послуг
Адаптаційний	Здатність систем реагувати на кризові зміни	Гнучкість управління, швидкість реагування
Соціальний	Підтримання соціальної стабільності	Доступність житла, медичних і соціальних послуг
Просторовий	Забезпечення територіальної стійкості	Зниження регіональних диспропорцій
Безпековий	Протидія зовнішнім і внутрішнім загрозам	Кіберстійкість, кризове управління

Джерело: авторська розробка.

Наведені виклики підтверджують, що інфраструктурні зміни мають розглядатися не ізольовано, а як інструмент зниження вразливості населення, підтримання базових умов життєдіяльності та забезпечення функціональної стійкості територій. У цьому зв'язку важливим є визначення функціональних характеристик домінант інфраструктурних змін (табл. 4).

Крім функціональних характеристик, домінанти інфраструктурних змін формують різні типи впливу на забезпечення резильєнтності якості життя населення. Їх урахування є важливим під час формування державної політики, регіональних стратегій розвитку та програм післявоєнного відновлення (табл. 5). Таким чином, домінанти інфраструктурних змін формують багаторівневий вплив на резильєнтність якості життя населення. З одного боку, вони забезпечують функціональну стійкість базових систем життєзабезпечення, а з іншого — створюють передумови для адаптації територій до кризових умов, зниження соціальної вразливості, підвищення доступності послуг і зміцнення управлінської спроможності держави та громад.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в обґрунтуванні концептуальних засад визначення домінант інфраструктурних змін у системі забезпечення резильєнтності якості життя населення, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє:

(1) розглядати інфраструктурні трансформації як взаємопов'язану багаторівневу систему;

(2) інтегрувати енергетичні, цифрові, транспортно-логістичні, соціальні та інституційно-безпекові аспекти інфраструктурного розвитку;

(3) визначати домінанти інфраструктурних змін з урахуванням їх системного та мультиплікативного впливу на якість життя населення;

(4) формувати теоретичне підґрунтя для подальшого оцінювання, моделювання та пріоритизації інфраструктурних трансформацій у контексті забезпечення резильєнтності соціально-економічних систем.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в сучасних умовах резильєнтність якості життя населення значною мірою визначається не лише рівнем соціально-економічного розвитку, а й здатністю інфраструктурних систем забезпечувати безперервність базових процесів життєдіяльності, адаптуватися до кризових впливів і підтримувати функціональну стійкість територій. У цьому контексті інфраструктура розглядається не як допоміжний елемент розвитку, а як системоутворююча основа забезпечення безпеки, доступності послуг, соціаль-

ної стабільності, територіальної згуртованості та прийнятного рівня якості життя населення.

У роботі запропоновано авторське трактування домінант інфраструктурних змін як ключових стратегічних напрямів трансформації інфраструктурного середовища, що формують системний і мультиплікативний вплив на забезпечення стійкості базових життєзабезпечувальних процесів, адаптивності соціально-економічних систем та резильєнтності якості життя населення в умовах зовнішніх загроз. Це дозволило відійти від фрагментарного розгляду окремих інфраструктурних секторів і перейти до комплексного бачення інфраструктурних трансформацій як взаємопов'язаної багаторівневої системи.

За результатами дослідження виокремлено основні домінанти інфраструктурних змін: енергетичну, цифрову, транспортно-логістичну, соціально-житлову та інституційно-безпекову. Доведено, що кожна з них виконує специфічну функцію у забезпеченні резильєнтності якості життя населення, однак найбільший ефект формується саме через їхню взаємодію. Енергетична трансформація забезпечує безперервність функціонування базових сервісів; цифрова — доступність управлінських, соціальних, освітніх, медичних і фінансових послуг; транспортно-логістична — мобільність населення та стійкість постачання; соціально-житлова — безпечні умови проживання і соціальну стабільність; інституційно-безпекова — координацію кризового управління та спроможність реагування на загрози.

Узагальнення сучасних викликів інфраструктурного розвитку України показало, що воєнні ризики, енергетична нестабільність, логістичні порушення, цифрові загрози, соціально-демографічні зміни та кліматичні ризики безпосередньо впливають на якість життя населення. Їх наслідки проявляються у зниженні безпеки проживання, порушенні доступу до базових послуг, зростанні навантаження на соціальну та житлову інфраструктуру, обмеженні мобільності населення, підвищенні цифрової вразливості та поглибленні територіальних диспропорцій. Це підтверджує необхідність переходу від реактивної моделі відновлення інфраструктури до стратегічної моделі її резильєнтної трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час формування державної та регіональної політики післявоєнного відновлення, роз-

роблення стратегій розвитку територіальних громад, обґрунтування пріоритетності інфраструктурних проєктів і визначення напрямів міжнародної технічної та фінансової підтримки.

Для органів державної влади доцільним є використання запропонованого підходу під час розроблення стратегічних документів з відновлення та модернізації інфраструктури, зокрема шляхом включення критеріїв резильєнтності якості життя населення до системи оцінювання інфраструктурних проєктів. Особливу увагу слід приділяти проєктам, які забезпечують безперервність енергопостачання, цифрових сервісів, транспортного сполучення, соціальних послуг і кризового управління.

Для органів місцевого самоврядування практично важливим є проведення аудиту інфраструктурної вразливості територіальних громад, визначення критичних об'єктів життєзабезпечення, розроблення локальних планів безперервності функціонування базових сервісів, а також формування портфеля пріоритетних інфраструктурних проєктів з урахуванням потреб населення, рівня ризиків і наявних ресурсних можливостей.

Для інституцій, відповідальних за післявоєнне відновлення, доцільно застосовувати принципи системності, адаптивності, безперервності життєзабезпечення, інклюзивності, цифрової стійкості та територіальної збалансованості. Це дозволить уникнути фрагментарного відновлення окремих об'єктів і забезпечити перехід до комплексної модернізації інфраструктурного середовища.

Для міжнародних організацій і донорських інституцій запропонований підхід може бути використаний як аналітична основа для визначення пріоритетів фінансування інфраструктурних проєктів. Перевагу доцільно надавати тим ініціативам, які мають мультиплікативний ефект для якості життя населення: підвищують енергетичну автономність громад, забезпечують доступність соціальних послуг, посилюють цифрову стійкість, покращують мобільність населення та знижують територіальні диспропорції.

Для операторів критичної інфраструктури практичне значення має впровадження ризикорієнтованого управління, цифрового моніторингу стану інфраструктурних об'єктів, планів безперервності діяльності, сценарного планування кризових ситуацій та механізмів швид-

кого відновлення базових функцій після руйнівних впливів.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні методичного підходу до кількісного оцінювання впливу домінант інфраструктурних змін на резильєнтність якості життя населення. Доцільним є формування системи індикаторів за енергетичною, цифровою, транспортно-логістичною, соціально-житловою та інституційно-безпековою складовими; побудова інтегрального індексу інфраструктурної резильєнтності якості життя; проведення міжрегіонального порівняння територій України.

Література:

1. Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2022: Our World at Risk: Transforming Governance for a Resilient Future. Geneva: United Nations Office for Disaster Risk Reduction, 2022. 256 p.
2. Ukraine. Rapid damage and needs assessment (RDNA4). February 2022 — December 2024. Washington, DC: World Bank, 2025. 200 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/96bd9c94-c327-49b4-8affe125686f04e/content> (дата звернення: 21.04.2026).
3. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1—23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>.
4. Meerow S., Newell J. P., Stults M. Defining urban resilience: A review. *Landscape and Urban Planning*. 2016. Vol. 147. P. 38—49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.11.011>.
5. De Marco A., Mangano G., Zio E. Quantitative resilience assessment of critical infrastructures. *Reliability Engineering & System Safety*. 2021. Vol. 210. Article 107536. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.res.2020.107536>.
6. OECD Infrastructure Governance Indicators. Conceptual framework, design, methodology and preliminary results. Paris: OECD Publishing, 2023. 49 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-infrastructure-governance-indicators_3c046ecb/95c2cef2-en.pdf (дата звернення: 23.04.2026).
7. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union*. 2022. December 27. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj> (дата звернення: 24.04.2026).
8. NIS2 Directive: securing network and information systems. European Commission. 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive> (дата звернення: 17.04.2026).
9. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Трушкіна Н. В. Вплив структурних інфраструктурних змін на забезпечення резильєнтності якості життя населення: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.12>.
10. Хаустова В. Є., Кизим М. О., Решетняк О. І., Трушкіна Н. В. Ідентифікація інфраструктурних загроз у контексті забезпечення резильєнтності якості життя населення: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 23. С. 41—53. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.23.41>.
11. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Попович М. В., Юденко Є. В. Поняття "резильєнтність якості життя населення": сутнісне наповнення та складові. *Проблеми економіки*. 2025. № 3. С. 235—254. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-235-254>.
12. Stiglitz J. E., Sen A., Fitoussi J.-P. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Paris, 2009. 292 p. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf> (дата звернення: 17.04.2026).
13. How's Life? 2020: Measuring Well-being. Paris: OECD Publishing, 2020. 247 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9870c393-en>.
14. Кизим М. О., Трушкіна Н. В. Роль критичної інфраструктури в повоєнній розбудові економіки регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-15>.
15. Electricity Grids and Secure Energy Transitions: Enhancing the foundations of resilient, sustainable and affordable power system. Paris: International Energy Agency (IEA), 2023. 130 p. URL: <https://www.iea.org/reports/electricity-grids-and-secure-energy-transitions> (дата звернення: 17.04.2026).
16. 2023 OECD Digital Government Index: Results and Key Findings. Paris: OECD Publishing, 2024. 38 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf (дата звернення: 11.04.2026).
17. Walsh B., Hallegatte S., Rentschler J. Building Back Better: Achieving Resilience through Stronger, Faster, and More Inclusive Post-Disaster Reconstruction. Washington, DC: World Bank Group, 2018. URL: <http://hdl.handle.net/10986/29867> (дата звернення: 14.04.2026).

References:

1. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (2022), "Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2022: Our World at Risk: Transforming Governance for a Resilient Future", United Nations Office for Disaster Risk Reduction, Geneva, Switzerland.
2. World Bank (2025), "Ukraine. Rapid damage and needs assessment (RDNA4). February 2022 — December 2024", World Bank, Washington, DC, USA, available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/96bd9c94-c327-49b4-8aff-fe125686f04e/content> (Accessed 21 April 2026).
3. Holling, C. S. (1973), "Resilience and Stability of Ecological Systems", *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, pp. 1—23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>.
4. Meerow, S., Newell, J. P. and Stults, M. (2016), "Defining urban resilience: A review", *Landscape and Urban Planning*, vol. 147, pp. 38—49. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.11.011>.
5. De Marco, A., Mangano, G. and Zio, E. (2021), "Quantitative resilience assessment of critical infrastructures", *Reliability Engineering & System Safety*, vol. 210, 107536. <https://doi.org/10.1016/j.res.2020.107536>.
6. OECD (2023), "OECD Infrastructure Governance Indicators. Conceptual framework, design, methodology and preliminary results", OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/r/2023/06/oecd-infrastructure-governance-indicators_3c046ecb/95c2cef2-en.pdf (Accessed 23 April 2026).
7. European Parliament and the Council of the European Union (2022), "Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC (Text with EEA relevance)", *Official Journal of the European Union*, December 27, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj> (Accessed 24 April 2026).
8. European Commission (2022), "NIS2 Directive: securing network and information systems", available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive> (Accessed 17 April 2026).
9. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., Reshetniak, O. I. and Trushkina, N. V. (2025), "Impact of Structural Infrastructure Changes on Ensuring the Resilience of the Population's Quality of Life: Theoretical Aspects", *Efektivna ekonomika*, vol. 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.12>.
10. Khaustova, V. Ye., Kyzym, M. O., Reshetniak, O. I. and Trushkina, N. V. (2025), "Identification of Infrastructure Threats in the Context of Ensuring the Resilience of the Population's Quality of Life: Foreign and Domestic Experience", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 41—53. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.23.41>.
11. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., Reshetniak, O. I., Popovych, M. V. and Yudenko, Ye. V. (2025), "The Concept of 'Resilience of the Population's Quality of Life': Essential Content and Components", *Problems of Economy*, vol. 3, pp. 235—254. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-235-254>.
12. Stiglitz, J. E., Sen, A. and Fitoussi, J.-P. (2009), "Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress", Paris, France, available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf> (Accessed 17 April 2026).
13. OECD (2020), "How's Life? 2020: Measuring Well-being", OECD Publishing, Paris, France. <https://doi.org/10.1787/9870c393-en>.
14. Kyzym, M. O. and Trushkina, N. V. (2025), "The Role of Critical Infrastructure in the Post-War Reconstruction of the Economy of Ukraine's Regions", *Economy and Society*, vol. 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-15>.
15. International Energy Agency (2023), "Electricity Grids and Secure Energy Transitions: Enhancing the foundations of resilient, sustainable and affordable power system", International Energy Agency, Paris, France, available at: <https://www.iea.org/reports/electricity-grids-and-secure-energy-transitions> (Accessed 17 April 2026).
16. OECD (2024), "2023 OECD Digital Government Index: Results and Key Findings", OECD Publishing, Paris, France, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/r/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf (Accessed 11 April 2026).
17. Walsh, B., Hallegatte, S. and Rentschler, J. (2018), "Building Back Better: Achieving Resilience through Stronger, Faster, and More Inclusive Post-Disaster Reconstruction", World Bank Group, Washington, DC, USA, available at: <http://hdl.handle.net/10986/29867> (Accessed 14 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 339.9:004:338.46

D. Rusak,

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/0000-0001-6603-0761>

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>

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>

V. Panchenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Mariupol State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5578-6210>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.97

REGIONAL FEATURES OF IMPLEMENTING GLOBAL BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: THE TECHNOLOGICAL IMPERATIVE OF MODERN INTEGRATION PROCESSES

Д. М. Русак,

д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Н. В. Резнікова,

д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

В. С. Карп,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

В. Г. Панченко,

д. е. н., доцент, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Маріупольський державний університет

РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ СУЧАСНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

The article investigates the technological imperative of modern integration processes as a new logic of international economic interaction, according to which technological compatibility, access to digital infrastructure, and participation in platform ecosystems increasingly determine the possibilities for economic inclusion of countries and companies in global processes. It is substantiated that digitalization does not lead to the unification of the global economic space but, on the contrary, gives new form

to regional differentiation through the specific character of the institutional embodiment of global business architectures. The study identifies four regionally distinct models for implementing digital business models: the Asian model of integrated digital ecosystems and super apps; the American platform-centric model of global scaling; the European model of a regulatory-oriented digital market; and the Indian model of public digital infrastructure. It is proven that international organizations perform the function of institutional coordination, facilitating the development of common standards for the compatibility of digital markets and mechanisms for the cross-border dissemination of new business models. The contradictory nature of the digitalization process is revealed: while it unifies the technological principles of business organization through globally scalable platforms and algorithmic services, it simultaneously reinforces the significance of regional institutional contexts in which these technological solutions take concrete form. This duality defines the new logic of international business, in which the globality of technological architecture is combined with the regionality of institutional embodiment. It is proposed that digital integration be understood not merely as a market-driven but as an institutionally organized process that unfolds at two interconnected levels — corporate and supranational. The article concludes that global business models should be viewed as technologically universal yet institutionally and regionally differentiated forms of organizing economic activity, and that competitiveness is increasingly determined not only by access to resources and markets but also by the capacity to embed within global digital infrastructures through region-specific mechanisms for the economic implementation of global business models.

Метою статті є теоретичне обґрунтування впливу цифровізації на трансформацію глобальних бізнес-моделей, виявлення регіональних особливостей їх реалізації у світі та визначення ролі технологічного імперативу у формуванні нових інтеграційних процесів у міжнародній економіці. У статті досліджено феномен технологічного імперативу сучасних інтеграційних процесів як нової логіки міжнародної економічної взаємодії, за якої технологічна сумісність, доступ до цифрової інфраструктури та участь у платформних екосистемах дедалі більшою мірою визначають можливості економічного включення країн і компаній у глобальні процеси. Обґрунтовано, що цифровізація не призводить до уніфікації глобального економічного простору, а, навпаки, надає нової форми регіональній диференціації через специфічний характер інституційного втілення глобальних бізнес-архітектур. Виявлено чотири регіонально відмінні моделі реалізації цифрових бізнес-моделей: азійську модель інтегрованих цифрових екосистем і суперапів, американську платформоцентричну модель глобального масштабування, європейську модель регуляторно орієнтованого цифрового ринку та індійську модель публічної цифрової інфраструктури.

У статті розкрито суперечливий характер цифровізації як процесу, що одночасно уніфікує технологічні засади організації бізнесу та посилює значення регіональних інституційних контекстів, у межах яких відбувається практичне втілення цифрових рішень. Показано, що глобально масштабовані платформи, алгоритмічні сервіси, хмарні технології, платіжні системи та інфраструктури даних не усувають відмінностей між національними і регіональними господарськими системами, а навпаки — надають їм нової форми через відмінності у регуляторних режимах, фінансовій архітектурі, моделях споживання та ступені участі держави в економіці. Унаслідок цього глобальність технологічної архітектури поєднується з регіональністю інституційного втілення, що визначає нову логіку розвитку міжнародного бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Доведено, що міжнародні організації виконують функцію інституційного узгодження, сприяючи виробленню спільних стандартів сумісності цифрових ринків і механізмів транскордонного поширення нових бізнес-моделей. Обґрунтовано, що цифрову інтеграцію доцільно трактувати не лише як результат ринкової взаємодії, а як інституційно організований процес, який розгортається на двох взаємопов'язаних рівнях — корпоративному та наднаціональному. На корпоративному рівні технологічні компанії, цифрові платформи та малі й середні підприємства формують нові моделі ринкової взаємодії, тоді як на наднаціональному рівні міжнародні організації сприяють виробленню узгоджених правил доступу, обміну даними, фінансової взаємодії та цифрової сумісності. Запропоновано визначення технологічного імперативу інтеграційних процесів як системоутворювального чинника нової міжнародної інтеграції. Зроблено висновок, що глобальні бізнес-моделі слід розглядати як технологічно універсальні, але інституційно й регіонально диференційовані форми організації економічної діяльності, а конкурентоспроможність дедалі більшою мірою визначається здатністю інтегруватися у глобальні цифрові інфраструктури через специфічні для окремих регіонів механізми економічної реалізації глобальних бізнес-моделей.

Keywords: international markets, international business, fragmentation, regionalization, market conditions, competition, marketing, management, business model, e-commerce, digital economy, digital technologies, digital platform, payment system, imperative, international trade, finance, logistics, ecosystem, cloud services, AI, SMEs, technology company, innovation cluster, international organizations, EU, USA, India

Ключові слова: міжнародні ринки, міжнародний бізнес, фрагментація, регіоналізація, кон'юнктура, конкуренція, маркетинг, менеджмент, бізнес-модель, електронна комерція, цифрова економіка, цифрові технології, цифрова платформа, платіжна система, імператив, міжнародна торгівля, фінанси, логістика, екосистема, хмарні сервіси, ШІ, МСП, технологічна компанія, інноваційний кластер, міжнародні організації, ЄС, США, Індія.

PROBLEM STATEMENT

The digitalization of the world economy is forming a qualitatively new technological basis for international economic interaction. The spread of

digital platforms, cloud computing, big data processing technologies, and artificial intelligence is changing not only the tools of doing business but also the very logic of organizing international

economic interaction. The business model ceases to be merely a mechanism for commercializing a product and becomes a tool for integrating a company into global digital infrastructures, platform ecosystems, and cross-border value-creation networks. At the same time, there is a fundamental change in the content of the integration processes themselves. If in previous decades economic integration primarily meant trade liberalization, the free movement of capital, and coordination of production specialization, then in the conditions of digitalization, it is increasingly determined by the ability of business entities to integrate into digital ecosystems, platform architectures, data infrastructures, and algorithmic coordination regimes. Technological compatibility and platform embeddedness are gradually gaining importance equal to that of trade openness or investment interaction. This means that access to digital ecosystems is becoming a key form of modern economic inclusion.

The scale of this shift is impressive: the global economic potential of artificial intelligence technologies is estimated at \$15.5—22.9 trillion annually by 2040 [1]. At the same time, digitalization does not lead to the unification of the global economic space — on the contrary, it gives a new form to regional differentiation. Globally scaled technological solutions, being implemented in different institutional environments, acquire regionally specific forms determined by the structure of financial systems, the nature of state economic policy, consumption models, and the level of development of digital infrastructure. Asia plays a special role in this process, where investments in artificial intelligence are concentrated, a new generation of digital infrastructure is emerging, and business models are arising, originally built around platforms, algorithms, and network effects. That is why the study of regional features of implementing global business models acquires independent analytical significance as a key to understanding the new architecture of international business in the context of digital transformation.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The growing role of Asia in global trade and the restructuring of world trade corridors [1, 2] create a new spatial context in which digitalization acts as a technological imperative of integration processes. Deglobalization and the geopolitical fragmentation of markets [3], along with armed conflicts and related polarization trends [4], form a structural context that forces companies to

rethink the logic of business organization. The concept of smart specialization offers strategic guidelines for adapting economies to new conditions [5]. Technological modernization and development of the high-tech sector in the context of globalization [6], risk-oriented financial provision in the context of globalization changes [7], features of mergers and acquisitions in international business [8] and financial security in the context of information technology development [9] form the context in which digital platforms become the infrastructure basis of new economic interaction. Paradigmatic principles of global competitive leadership [10, 11] indicate that competitiveness is increasingly determined by the ability to be embedded in digital ecosystems. The challenges and risks of digital transformation across different types of economies are detailed in the scientific literature [12]. The digital economy as a tool of globalization and the mechanisms of its influence on international trade are considered in close connection [13]. Digital transformation as a trigger for modifying strategies and business models in conditions of hyper-competition [14], as well as the "arenas" of the future as an environment for implementing transformational processes [15], are at the center of modern scientific discussions [16–23]. Competition in data and information technology markets as an arena for digital leadership [24], strategic factors of international competitiveness of the IT sector [25], and strategic determinants of competitiveness in the digital age [26] confirm that the technological imperative is a system-forming element of modern integration.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the article is to theoretically substantiate the impact of digitalization on the transformation of global business models, identify regional features of their implementation worldwide, and determine the role of the technological imperative in shaping new integration processes in the international economy.

THE PAPER'S MAIN BODY

The digitalization of the world economy forms a new technological basis for international economic interaction, within which information technologies, digital platforms, and algorithmic management systems become key tools for organizing business. Unlike previous stages of globalization, when trade and investment flows were the main factors of integration, modern economic integration is increasingly determined by technological processes. Digital technologies

create the infrastructure that ensures the rapid diffusion of innovations, the integration of production systems, and the formation of new forms of economic cooperation between countries. The technological imperative of integration processes in this article refers to the logic of the development of international economic interaction, in which technological compatibility, access to digital infrastructure, participation in platform ecosystems, integration into the data exchange environment, and the ability to use algorithmic tools increasingly determine the possibilities of economic inclusion of countries, companies, and business structures in global processes. With this approach, technologies cease to be merely tools for increasing efficiency and become a system-forming factor in new international integration.

In such conditions, the business models of international companies increasingly rely on global digital platforms that enable the scaling of economic activity across geographical borders. Cloud services, artificial intelligence systems, e-commerce platforms, and digital ecosystems form a new architecture of international business, enabling companies to interact with millions of consumers across different countries through a single technological infrastructure. At the same time, the practical implementation of such business models largely depends on the regional economic environment. The institutional conditions for market functioning, regulatory regimes, the structure of financial systems, and the level of digital infrastructure shape distinct configurations of the digital economy across different regions of the world. As a result, global business architectures acquire regionally differentiated forms of implementation, reflecting the combination of universal technological capabilities with local economic and social conditions.

This is one of the key contradictions of the modern digital economy: the more universal the technological means of organizing business become, the more apparent the dependence of their economic implementation on the institutional environment of a particular region becomes. Digital platforms, algorithms, and data infrastructures enable global scale but do not eliminate differences in regulatory regimes, financial architecture, consumer behaviour, and the degree of state participation in the economy. That is why digitalization does not give rise to a unified global market, but to a plurality of regionally specific models of implementing common technological principles.

It is in this context that different regions of the world have become a space for the formation of

specific models of the digital economy. In Asian countries, a distinct model of digital business architecture has emerged, based on the development of integrated digital ecosystems and the so-called super-apps. Their emergence was a response to a combination of structural factors: the rapid diffusion of the mobile Internet, the high level of digitalization of financial services, the significant scale of domestic markets, and the active role of technology companies in shaping new platform environments. Super-apps are digital platforms that integrate a wide range of services within a single application, including communication, payments, e-commerce, transportation, delivery, financial transactions, and more. A comprehensive platform is formed within super-apps, combining communication services, marketplaces, payment systems, and financial instruments. Thanks to this, the user can carry out a wide range of economic transactions without switching between different digital services. A particularly important characteristic of super-apps is their ability to form digital ecosystems that integrate numerous enterprises, in particular, small and medium-sized enterprises. For many companies, such platforms become a key channel for accessing consumers. Small and medium-sized enterprises can use the super-app's infrastructure to sell goods, provide services, make payments, and interact with customers. As a result, super-apps play the role of digital market infrastructures that ensure the integration of various economic agents within a single technological environment. Super-apps should be considered not only as a separate digital business model but also as an institution-specific form of market organization, within which communication, trade, finance, logistics, and service interaction are combined into a single platform. It is because of this that the Asian model of the digital economy demonstrates not just a high level of phantomization, but also a special type of integration of economic functions, in which the digital ecosystem simultaneously acts as a market, infrastructure, payment environment, and a mechanism for coordinating the behaviour of economic agents.

A specific model of digital economy development has emerged in the USA, characterized by the dominance of global technological platforms and innovation ecosystems. A feature of the American model is that key digital companies function not only as producers of individual products or services but also as infrastructure providers for the global digital environment. The leading role in this process is played by large technology companies that create platforms that provide a technological basis for the activities of thousands of other market

participants. At the same time, small and medium-sized enterprises, startups, and innovative companies that use digital infrastructure to create new products and services are actively developing around these platforms. As a result, a complex ecosystem of interactions among technology companies, business structures, and research centres forms, ensuring the rapid diffusion of innovations across sectors of the economy.

A characteristic feature of the American model of digital economy development is the global orientation of digital platforms. Most US technology companies create services designed from the very beginning for international use. Due to the scalability of digital technologies, such platforms can quickly expand their presence in different countries, forming transnational networks of users, partners, and enterprises. This process involves not only large corporations, but also numerous small and medium-sized enterprises that use global digital platforms to enter international markets. In essence, a multi-level system of the digital economy is emerging, in which technology companies, business structures, and international organizations interact to foster innovative cooperation. Unlike the Asian model, where digital integration tends to intra-platform comprehensiveness, the American model tends to global technological scaling. Its key function is not so much to integrate everyday services into a single application, but to create universal technological solutions that serve as the infrastructure foundation for the operations of a wide range of companies and markets in an international environment.

The European Union demonstrates a different model of digital business architecture development, largely shaped by the peculiarities of its institutional environment and regulatory policy. Unlike the USA, where the main driver of the digital economy is the private sector, in Europe, supranational institutions and international organizations play an important role in shaping the regulatory framework for digital markets. The European model combines the development of digital technologies with high standards of personal data protection, support for competition, and the protection of consumer rights. One of the key elements of this system is the regulation of digital platforms' activities and data circulation. The institutions of the European Union have created a comprehensive regulatory framework to ensure transparency in digital markets and prevent excessive concentration of economic power in the hands of large technology companies. As a result, technology companies operating in the European market are forced to adapt their business models

to the requirements for data processing, algorithmic transparency, and competitive behaviour. This approach creates a special type of digital economy in which innovation develops in close connection with institutional control and regulation.

Another important characteristic of the European model is the focus on the development of a single digital market. The European Union seeks to eliminate barriers between the national digital markets of the Member States and form an integrated economic space for the functioning of digital companies. Within the framework of this policy, programs are implemented to develop digital infrastructure, support innovative startups, and stimulate technological investments. A significant role in this process is played by small and medium-sized enterprises, which are actively integrating into the digital economy and using digital platforms to expand access to markets and consumers. It should be emphasized that the European model is not limited to regulating digital innovations. Its specificity lies in the desire to combine technological modernization with the regulatory order of the digital space. That is why in the EU, digital business models develop not as autonomous market entities, but as elements of a broader institutional order, where issues of interoperability, transparency, data protection, and competitive balance are of fundamental importance.

At the same time, European digital business models are often focused on modernizing traditional sectors of the economy. Technology companies collaborate with industrial enterprises, financial institutions, and service organizations to develop new digital solutions for production, transportation, energy, and financial services. As a result, a model of the digital economy is being formed, in which technological innovations are integrated into a broader system of economic and social institutions. An important role in shaping these processes is played by international organizations, which are increasingly influencing the architecture of the digital economy not only as analytical centres, but also as subjects of regulatory, advisory, and coordinating influence.

India demonstrates another specific trajectory of digital business model development, largely based on the formation of digital public infrastructure. A feature of this model is the state's active role in creating basic technological platforms that enable interaction among citizens, businesses, and state institutions. Such digital infrastructures form the basis for the development of electronic payments, financial technologies, and

digital services. Digital public infrastructure includes digital identification systems, electronic payment platforms, data exchange services and digital documents that ensure standardized interaction between various participants in economic processes. The presence of such infrastructure creates favourable conditions for the development of entrepreneurial activity, as small and medium-sized enterprises gain access to digital financial services, payment systems, and e-commerce. Another important characteristic of the Indian digital economy is the rapid growth of entrepreneurial activity in the technology sector. A large domestic market, a significant number of specialists in information technology, and state support for innovation contribute to the formation of powerful startup ecosystems.

The country is actively developing technology companies that create digital solutions for domestic and international markets, and is also cooperating with international organizations in the field of digital economy development. The Indian model of digital transformation is distinguished by the integration of business models that are not based so much on the dominance of individual private platforms, but rather on public digital infrastructure that creates a standardized environment for interaction among the state, technology companies, SMEs, and consumers. This is its fundamental difference from the American platform-centric and Asian ecosystem models. The scale of India's public digital infrastructure model is illustrated by the performance of the Unified Payments Interface (UPI) system, launched by the National Payments Corporation of India (NPCI) in 2016. According to the Reserve Bank of India and NPCI, UPI's share of total digital payments in India has increased from 34% in 2019 to 83% in 2024, at a compound annual growth rate (CAGR) of 74% during 2019–2024. In 2024, over 172 billion transactions worth around \$3 trillion were

processed through the system [27]. According to the ACI Worldwide Report 2024, India's share of global real-time transactions is around 49% [28]. It is worth noting that the success of UPI is not the result of market competition between private platforms, but of a state architectural decision: the Reserve Bank of India and NPCI created an open, interoperable infrastructure, to which more than 632 banks have joined, while private applications (PhonePe, Google Pay, Paytm) act only as an interface layer on top of a single publicly available payment rail. It is this architecture that distinguishes the Indian model from the American one, where platforms own the infrastructure, and from the Asian one, where super-apps monopolize both the transaction environment and consumer data.

A comparative analysis of regional models for implementing global digital business architectures reveals significant differences in institutional foundations, technological mechanisms, and economic implementation. The generalization of these differences is presented in Table 1.

The presented synthesis demonstrates that a unified logic of digital transformation does not yield a single model of international business. On the contrary, global digital architectures are implemented through region-specific mechanisms shaped by institutional configurations, state roles, market structures, and levels of digital infrastructure development. This confirms that the technological imperative of modern integration processes takes multiple forms in economic practice.

A new type of integration is enabled by the interoperability of digital platforms, payment systems, data infrastructures, service ecosystems, and algorithmic coordination mechanisms, which provide new forms of cross-border economic interaction. Under these conditions, integration processes are increasingly unfolding not only through spontaneous market interaction but also

Table 1. Regional models for implementing global digital business architectures

Regional model	Institutional foundation	Key technological mechanism	Form of economic implementation	Implications for international business
<i>Asian model</i>	High platform integration, digitalized financial services, and large domestic markets	Super apps and integrated digital ecosystems	Integration of communication, trade, payments, and logistics within a single digital environment	Rapid access to mass consumers and strong dependence on platform infrastructure
<i>American model</i>	Dominance of the private sector, innovation clusters, venture ecosystem	Global platforms, cloud services, AI	Scaling of universal digital solutions across international markets	Global expansion through platform infrastructure and network effects
<i>European model</i>	Supranational regulation, data protection, and competition policy	Regulated digital markets and interoperable infrastructures	Development of digital solutions within a regulated institutional environment	Higher standards of transparency, interoperability, and compliance
<i>Indian model</i>	Active role of the state, development of public digital infrastructure	Digital ID, payment rails, open interfaces	Standardized digital environment for interaction between the state, business, and consumers	Lower transaction barriers and expanded SME participation

Source: compiled by the authors.

through the institutional design of the digital space. That is why the technological imperative of integration is realized through a combination of two interconnected levels: the corporate level, at which technology companies, platforms, and SMEs build new models of market interaction, and the supranational level, at which international organizations contribute to the formation of agreed rules for access, data exchange, financial interaction, and digital interoperability. As a result, digital integration appears not only as a market but also as an institutionally organized process.

CONCLUSIONS

Digitalization changes not only the tools of integration, but also its subject matter: while previously markets, production, transport routes, and financial flows were mainly integrated, now platforms, services, data infrastructures, payment systems, and algorithmic mechanisms for managing interaction are increasingly integrated. As a result, integration into digital ecosystems is becoming a new form of economic inclusion, and access to such ecosystems is becoming a condition for full participation in international business. The digitalization of the world economy does not eliminate regional differences in the functioning of international business, but, on the contrary, gives them a new form through differentiated institutional implementation of global business models. Universal technological solutions based on digital platforms, cloud services, artificial intelligence, payment systems and data infrastructures create a globally scalable architecture of economic activity, however, their practical implementation depends on the features of the regulatory environment, the structure of financial systems, the level of development of digital infrastructure, the role of the state, the participation of international organizations and consumer behaviour models in specific regions of the world. It has been established that regional models for implementing global business architectures emerge from the interaction between the technological imperative of digitalization and the specific institutional conditions of individual economic spaces. Integrated digital ecosystems and super-apps that combine communication, financial, and trade services within a single platform dominate in Asian countries. A platform-centric model has established itself in the USA, relying on global technology companies, innovation clusters, cloud infrastructure, and the develop-

ment of artificial intelligence. In the EU, digital business models are implemented in the context of enhanced regulatory regulation focused on data protection, competition and consumer rights. India demonstrates a model of digital public infrastructure in which the state creates foundational technological platforms to develop financial technologies, digital services, and entrepreneurship. International organizations in this system perform the function of institutional coordination, contributing to the development of rules, standards, and coordination mechanisms that ensure the compatibility of digital markets and the possibility of cross-border dissemination of new business models.

The technological imperative of modern integration processes is to change the very basis of international economic interaction. If in previous periods integration was carried out primarily through trade and investment flows, now its material basis is increasingly digital platforms, payment systems, data infrastructures, algorithmic services, and ecosystems of interaction among businesses, consumers, and state institutions. It is through these mechanisms that a new type of international integration is emerging, in which technologies perform not an auxiliary but a system-forming function, and international organizations increasingly act as institutional conduits of compatibility, standardization, and coordination in the digital environment. Global business models should be considered as technologically universal, but institutionally and regionally differentiated forms of organizing economic activity. This means that digitalization does not lead to a simple unification of markets, but creates a more complex architecture of the global economy, where the trends of scaling, regionalization, platformization, standardization and institutional adaptation are combined. This is precisely the new logic of international business development in the context of digital transformation, where competitiveness is increasingly determined not only by access to resources and markets, but also by the capacity to integrate into global digital infrastructures through region-specific mechanisms of economic implementation.

Литература:

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: Radošević S. et al. (Eds.), *Advances in the theory and practice of smart specialization*. Academic Press, 2017. Pp. 201—224.
6. 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>
7. Птащенко О.В. Ризик-орієнтована система фінансового забезпечення в умовах глобалізаційних змін. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 411—416. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-411-416>
8. Птащенко О.В. Особливості "злиття" та "поглинання" компаній у міжнародному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 34—39. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-34-39>
9. Птащенко О.В. Ризик-орієнтована система фінансового забезпечення в умовах розвитку інформаційних технологій. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 172—178. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-172-178>
10. Шлапак А.В. Конкурентне лідерство країн в епоху глобалізації: узагальнення теорій та ідеологій. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). С. 1—5.
11. Шлапак А.В. Парадигмальні засади глобального конкурентного лідерства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2 (493). С. 30—36.
12. 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>
13. 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>
14. Олійник К. Цифрова трансформація як тригер модифікації стратегій розвитку і бізнес-моделей компаній в умовах становлення глобальних цифрових платформ і гіперконкуренції. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 26—31. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.26-31>
15. Олійник К. "Арени" майбутнього як середовище реалізації трансформаційних процесів: потенціал і обмеження цифровізації в умовах гіперконкуренції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336 (6). С. 328—334. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-53>
16. Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О. Ризик-менеджмент глобальних ланцюгів поставок: вразливість і стійкість у фокусі стратегічного управління в умовах глобальної невизначеності економічної кон'юнктури. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 3—11. DOI: <https://doi.org/10.-32702/2306-6792.2022.21.3>
17. Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О. Фінансові, боргові та виробничі вектори взаємозалежності країн, що розвиваються, в умовах формування нових центрів економічної сили: Латинська Америка та Китай в міжнародному русі капіталу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 13—14. С. 5—14. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/187/187>
18. Резнікова Н., Тарасенко А. Сучасні тренди в міжнародній торгівлі та міжнародному русі капіталів в умовах нових викликів глобальному співробітництву. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31>
19. Резнікова Н., Тарасенко А. Міжнародна економічна політика США і КНР як фактор геополітичної фрагментації світової економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 59—68. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.59>
20. 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>

21. 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>

22. 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>

23. 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>

24. Reznikova N., Ptashchenko O., Ptashchenko L. Beyond Industry 4.0 and competition: data and information technology markets as a battlefield for digital leadership. Actual Problems of International Relations. 2025. № 1 (163). Pp. 152—166. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.163.1.152-166>

25. Reznikova N., Vovk V., Ptashchenko L. Формування міжнародної конкурентоспроможності ІТ-сектору: стратегічні чинники та кіберризик. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 1 (15). С. 439—449. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-01>

26. Reznikova N., Vovk V., Ptashchenko L. Конкуренція в цифрову епоху: стратегічні детермінанти конкурентоспроможності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 2 (16). С. 421—429. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-02>

27. National Payments Corporation of India. UPI Product Statistics. NPCI. 2025. URL: <https://www.npci.org.in/product/upi/product-statistics>

28. ACI Worldwide. Prime Time for Real-Time 2024. ACI Worldwide. 2024. URL: <https://www.aciworldwide.com/prime-time-for-real-time>

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-](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)

[realignment-asia-rising.pdf?shouldIndex=false](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. 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>

7. Ptashchenko, O.V. (2020), "Risk-oriented financial security system under globalization changes", Biznes Inform, vol. 12, pp. 411—416. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-411-416>

8. Ptashchenko, O.V. (2021), "Features of mergers and acquisitions in international business", Biznes Inform, vol. 1, pp. 34—39. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-34-39>

9. Ptashchenko, O.V. (2021), "Risk-oriented financial security system in the development of information technologies", Biznes Inform, vol. 11, pp. 172—178. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-172-178>

10. Shlapak, A.V. (2018), "Competitive leadership of countries in the era of globalization: generalization of theories and ideologies", Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia, vol. 29 (68), pp. 1—5.

11. Shlapak, A.V. (2019), "Paradigmatic principles of global competitive leadership", Biznes Inform, vol. 2 (493), pp. 30—36.

12. Sidenko, V.R. (2021), "Challenges and risks of digital transformation: world and Ukrainian contexts", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5, pp. 40—58. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.-2021.05.040>
13. 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>
14. Oliinyk, K. (2024), "Digital transformation as a trigger for modifying development strategies and business models of companies in the context of the formation of global digital platforms and hypercompetition", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 193, pp. 26—31. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.26-31>
15. Oliinyk, K. (2024), "The 'arenas' of the future as an environment for the implementation of transformational processes: the potential and limitations of digitalization under hypercompetition", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 336 (6), pp. 328—334. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-53>
16. Rusak, D., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2022), "Risk management of global supply chains: vulnerability and resilience in the focus of strategic management under conditions of global economic uncertainty", *Ahrosvit*, vol. 21, pp. 3—11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2022.21.3>
17. Rusak, D., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2022), "Financial, debt and production vectors of interdependence of developing countries in the context of formation of new centers of economic power: Latin America and China in international capital movement", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 13—14, pp. 5—14, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/187/187> (Accessed 1 March 2026).
18. Reznikova, N. and Tarasenko, L. (2024), "Modern trends in international trade and international capital movement under new challenges to global cooperation", *Efektivna ekonomika*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31>
19. Reznikova, N. and Tarasenko, L. (2024), "International economic policy of the USA and China as a factor of geopolitical fragmentation of the world economy", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 59—68. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.59>
20. 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>
21. 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>
22. 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>
23. 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>
24. Reznikova, N., Ptashchenko, O. and Ptashchenko, L. (2025), "Beyond Industry 4.0 and competition: data and information technology markets as a battlefield for digital leadership", *Actual Problems of International Relations*, vol. 1 (163), pp. 152—166. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.163.1.152-166>
25. Reznikova, N., Vovk, V. and Ptashchenko, L. (2025), "Formation of international competitiveness of the IT sector: strategic factors and cyber risks", *Yevropeyskyi naukovi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, vol. 1 (15), pp. 439—449. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-01>
26. Reznikova, N., Vovk, V. and Ptashchenko, L. (2025), "Competition in the digital era: strategic determinants of competitiveness", *Yevropeyskyi naukovi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, vol. 2 (16), pp. 421—429. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-02>
27. National Payments Corporation of India (2025), "UPI Product Statistics", available at: <https://www.npci.org.in/product/upi/product-statistics> (Accessed 1 March 2026).
28. ACI Worldwide (2024), "Prime Time for Real-Time 2024", available at: <https://www.aci-worldwide.com/prime-time-for-real-time> (Accessed 1 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 16.04.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 338.48

В. М. Будзяк,
д. е. н., професор, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3744-9691>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.107

В'ЇЗНИЙ ТУРИЗМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

V. Budziak,
Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Trade and Economics

INBOUND TOURISM IN UKRAINE DURING WARTIME

У статті досліджено роль в'їзного туризму в системі міжнародної туристичної діяльності країни. Проаналізовано економічні показники в'їзного туризму та його географію. Обчислено дохідність туристичних підприємств та динаміку туристичного потоку в Україну за весь період російської агресії. Визначено ключові регіональні туристичні потоки в Україні. Встановлено основні регіональні особливості туристичної діяльності в умовах воєнного стану. Виявлено основні перешкоди розвитку в'їзного туризму в Україні. Досліджено вплив військових дій на напрями, обсяги та якість туристичних послуг. Обґрунтовано перспективні шляхи підвищення ефективності туристичних послуг та в'їзного туризму. Розраховано величину абсолютної та відносної дохідності в'їзного туризму в різних країнах світу. Проаналізовано зв'язок туристичних послуг із економічним розвитком країни та кількістю населення. Запропоновано комплексні організаційні заходи для розвитку туристичного сектору економіки країни.

The article examines the role of inbound tourism in the system of international tourism activity of the country. The main problems of tourism development in the world and in Ukraine are identified. The economic indicators of inbound tourism and its geography are analyzed. An analysis of inbound tourism in the countries of Europe, Asia, Africa, and North and South America is carried out. The profitability of tourism enterprises and the dynamics of tourist flows to Ukraine for the entire period of Russian aggression are calculated. Key regional tourist flows in Ukraine are identified. The main regional features of tourism activity under martial law are identified. The impact of internally displaced persons on the development of tourism in Ukraine is identified. The possibilities of developing volunteer and military tourism are considered. The main obstacles to the development of inbound tourism in Ukraine are identified. The impact of military actions on the directions, volumes and quality of tourist services is investigated. The periods of decline and rise of tourist activity in Ukraine and the world as a result of Covid-19 are identified. The consequences of military actions on the country's economy and on tourism activity are investigated. Prospective ways of increasing the efficiency of tourist services and inbound tourism are substantiated. The absolute and relative profitability of inbound tourism in different countries of the world is calculated. The relationship between tourist services and the country's economic development and population is analyzed. The role and place of Ukraine in the development of international tourism is determined. The volume of investments in the development of tourist establishments and in tourism activities in Ukraine is investigated. The volume of transport by various types of transport in Ukraine is analyzed. Comprehensive organizational measures are proposed for the development of the tourism sector of the country's economy. Measures to improve tourism activities in the conditions of further hostilities in Ukraine are substantiated.

Ключові слова: туризм, міжнародна туристична діяльність, в'їзний туризм, туроператори, турагенства, війна.

Key words: tourism, international tourism, inbound tourism, tour operators, travel agencies, war.

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

За останні роки туризм став вагомим розвитком національних економік країн. Україна має унікальні історичні, культурні та природні

пам'ятки та значні рекреаційні можливості. При цьому одним з найбільш перспективних видів туризму є в'їзний туризм. Зростання ролі в'їзного туризму в системі національного туристичного комплексу зумовлює трансформацію структури туристичних послуг та формує нові можливості для України. Водночас, попри на-

явність значного потенціалу у сфері туризму Україна стикається з низкою проблем, які обмежують її повноцінну участь у міжнародній туристичній діяльності. Це в свою чергу ускладнює процес інтеграції України у світовий та європейський ринок туристичних послуг. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження ролі України у міжнародному в'їзному туризмі, визначення ключових тенденцій його розвитку та обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності національного туристичного сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Туристична діяльність є предметом дослідження багатьох науковців-економістів. Втім переважна більшість з науковців аналізують різноманітні аспекти організації туристичної діяльності [1]. Окремі науковці досліджують підходи щодо покращення привабливості інвестицій у туристичний бізнес. Зокрема обґрунтовують методи стимулювання розвитку в'їзного туризму [2]. В останні роки значна кількість праць присвячена оцінюванню стану туристичної сфери в умовах ковідних обмежень [3]. Також деякі із науковців аналізують особливості функціонування міжнародної туристичної діяльності та основні тенденції її розвитку [4]. Незважаючи на таку різноманітність наукових праць з проблем туристичної діяльності наукових робіт пов'язаних із міжнародною діяльністю вітчизняних туристичних підприємств в умовах військової агресії росії не достатньо і вони висвітлюють лише окремі аспекти та не носять комплексного характеру.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі України у міжнародному в'їзному туризмі в умовах

військової агресії, аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку в'їзного туризму, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності туристичних підприємств на вітчизняному ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах ковідних обмежень а сьогодні ще й обмежень пов'язаних із російською агресією проти України важливим стало питання не лише розвитку але й просто виживання зовнішнього туризму. При цьому якщо на зовнішній туризм вплив більшою мірою пов'язаний із впливом об'єктивних зовнішніх факторів, то на внутрішній туризм більшою мірою впливають об'єктивні внутрішні фактори. Як наслідок розвиток внутрішнього туризму як і зовнішнього туризму в сьогоднішніх обставинах має, хоча й обмежені, але все таки перспективи для подальшого функціонування і навіть появи нових видів відповідного туризму.

Серед найбільших внутрішніх об'єктивних факторів розвитку в'їзного туризму необхідно виділити, насамперед, фактори пов'язані із російською агресією проти України:

- окупація окремих територій України;
- повне або часткове руйнування туристичних об'єктів;
- постійні обстріли житлової, енергетичної та транспортної інфраструктури;
- значна кількість внутрішньо переміщених осіб;
- обмеження воєнного стану.

Приїзд іноземних туристів в нинішніх об'єктивно надто складних умовах практично не припинявся з перших днів повномасштабного вторгнення. Достатньо показовим в цьому плані є аналіз динаміки кількості в'їзних туристів в Україну (Табл. 1) та місце України у світі за цим

Таблиця 1. Динаміка обсягів доходів від в'їзного туризму в Україну

Роки	обсяг доходів, дол США	приріст/спад, %	місце у світі
2010	24114000	0,34	18
2011	24535000	1,75	19
2012	25061000	2,14	19
2013	26025000	3,85	19
2014	13227000	-49,18	31
2015	13025000	-1,53	32
2016	13734000	5,44	32
2017	14579000	6,15	32
2018	14342000	-1,63	35
2019	13710000	-4,41	35
2020	3382000	-75,33	39
2021	4272000	26,32	30
2022	2307000	-46	67
2023	2447000	6,07	44
2024	2552000	4,29	44

Джерело: розрахунки автора на основі [5].

Таблиця 2. Країни лідери з кількості в'їзних туристів в Україну в 2024 році, осіб

Країна	кількість відвідувачів, (%)	країна	кількість відвідувачів, (%)
Молдова	1128486 (44,4)	Франція	14914 (0,6)
Румунія	423256 (16,7)	Литва	13853 (0,5)
Польща	219336 (8,6)	Грузія	13514 (0,5)
Угорщина	127472 (5)	Латвія	10184 (0,4)
Ізраїль	73703 (2,9)	Канада	9412 (0,4)
Словаччина	67339 (2,6)	Нідерланди	9360 (0,4)
США	52012 (2,1)	Індія	7434 (0,3)
Німеччина	49217 (1,9)	Філіппіни	7265 (0,3)
Туреччина	47240 (1,9)	Китай	6967 (0,3)
Велика Британія	32624 (1,3)	Єгипет	6667 (0,3)
Сирія	27720 (1,1)	Вірменія	6598 (0,3)
Італія	24037 (0,9)	Швеція	6215 (0,2)
Чехія	22687 (0,9)	Австрія	5900 (0,2)
Азербайджан	19732 (0,8)	Іспанія	5775 (0,2)
Росія	15843 (0,6)	Португалія	5604 (0,2)
Україна			2 541 883

Джерело: розрахунки автора на основі [7].

показником. Так, якщо з 2010 року по 2014 рік відбувався хоча невеликий але все таки приріст в'їзних туристів в Україну, то в подальші роки до повномасштабного вторгнення росії в Україну спостерігався постійний спад кількості в'їзних туристів. Особливо значним цей спад відбувся під час пандемії Ковіду у 2020 році і він становив більше 75 % за один рік. Навіть у 2022 році, під час повномасштабного вторгнення росії в Україну цей спад становив значно меншу величину а саме 46 %. При цьому вже з 2023 року цей спад змінився на приріст в'їзних туристів в Україну.

Країнами лідерами по туристах які приїжджають в Україну є, звичайно, країни територіальні сусіди і, насамперед, Республіка Молдова (Табл. 2). До списку країн лідерів по зовнішніх туристах відносяться країни які є нашими військово-політичними та економічними союзниками у боротьбі за визволення від російської окупації, а саме США, ФРН, Велика Британія та Туреччина. Загалом географія зовнішніх туристів в Україну достатньою мірою широка. Так, крім європейських країн в Україну приїжджають і туристи з азійських країн (КНР, Індія, Філіппіни, Сирія тощо) та навіть африканських країн таких як Єгипет. Загалом в Україну приїжджають туристи з понад 50 країн [6].

Важливим показником перспективності розвитку внутрішнього туризму в будь якій країні є обсяг доходів власне країни від туристичної сфери (Табл. 3). При цьому необхідно дослідити як абсолютну величину такого роду доходу, так і його відносну величину. За абсолютним показником доходу від внутрішнього туризму лідерами у світі є

Франція, Іспанія, Італія, Мексика та Польща, які отримують дохід в розмірі більше 75 млн доларів. Тобто особливо дохідним внутрішній туризм є у, насамперед, багатих на історичні події та археологічні пам'ятки, а також довго та добре прорекламованих країнах. Більшість із цих країн знаходяться в Європі та є економічно розвиненими і економічно багатими, в першу чергу за показником ВВП. Географія таких країн також достатньо різноманітна, але все таки домінують європейські та азійські країни. За загальним доходом від внутрішнього туризму, незважаючи на російську агресію Україна займає місцедесь по середині (78 місце).

Наступним важливим показником перспективності та розвитку внутрішнього туризму країни є дохід від внутрішнього туризму на одну тисячу мешканців, тобто відносний дохід. За цим показником у світі домінують зовсім інші країни, а саме Макао (48298 дол), Хорватія (13087 дол), Гонконг (6031 дол), Угорщина (53039 дол) та Данія (5234 дол). Тобто переважають невеликі за площею та за населенням країни і також переважно із Європи. Україна за показником дохідності в розрахунку на 1000 осіб отримує всього лише 65 доларів.

Незважаючи на деякі позитивні тенденції щодо розвитку в'їзного туризму в Україну загальна ефективність цього напрямку туризму залишається низькою про що свідчать окремі показники власне ефективності (Табл. 4). При цьому туристичний збір в Україні постійно зростає.

На жаль, існуюча ситуація пов'язана із повномасштабним вторгненням росії в Україну не дозволяє повноцінно розвивати в'їзний туризм.

Таблиця 3. Країни лідери за отриманим доходом від в'їзного туризму в 2024 році, дол. США

Країна	річний дохід (дол) / населення (осіб) / дохід на 1000 осіб (дол)	країна	річний дохід (дол) / населення (осіб) / дохід на 1000 осіб (дол)
Франція	141297000 66746401 2117	Данія	31530000 6023520 5234
Іспанія	137640110 47850793 2876	Греція	29876000 9897115 3013
Італія	88264000 58926166 1498	Канада	29818000 40467728 737
Мексика	86412484 132997658 650	Португалія	28970000 10395362 2787
Польща	76905000 37843188 2032	Австрія	26215000 9107266 2878
Туреччина	51388000 87926082 584	Китай	25250000 1412914089 18
Угорщина	51175000 9585818 5339	Індія	20570000 1476625576 14
США	50870000 349035494 146	Малазія	19016000 36385115 523
Хорватія	50023000 3822345 13087	Сінгапур	16526000 5905748 2798
Гонконг	44502800 7378602 6031	Південна Корея	16370000 51600388 317
Велика Британія	39031302 69931528 558	Словаччина	16086000 5451342 2951
Німеччина	37420000 83644258 447	Нідерланди	16063000 18444506 871
Японія	36870000 122427731 301	Індонезія	13902000 287886782 48
Макао	34928650 723188 48298	Румунія	13353000 18800605 710
Саудівська Аравія	33479096 35165787* 952	Об'єднані Емірати	12784000 11574682 1105
Україна		2 552 000 (78 місце у світі) 39535849 65	

Джерело: розрахунки автора на основі [5, 8].

Таблиця 4. Ефективність в'їзного туризму в Україну

критерій ефективності	показник ефективності	2021	2022
Обсяг реалізації у сфері туризму, млрд грн	Колективні засоби розміщення	193,75	119,4
	Туроператори та турагенства	17,8	3,5
	Інші напрями	342,7	173,5
Інвестиції в туризм, млн грн	У закладах тимчасового розміщення	953,8	799,1
	У діяльність із забезпечення справами та напоїв	1736,4	1384,5
	У мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	4423,1	2152,6
Види транспорту, млн пасажирів	Автомобільний	1089,3	9,3
	Залізничний	81,3	52,9
	Авіаційний	1	-
	Водний	0,5	-
Кількість туроператорів та турагенств, одиниць	Туроператори	1141	716
	Турагенства	8751	6761
Доля туризму у ВВП України, млрд грн	Створюється в галузях туризму	644,2 (11,82%)	-
	Створюється в туризмі	222,6 (4,08%)	-
	Туристичний збір	235,5	178,9

Джерела: розрахунки автора на основі [9].

До того ж в Україні найбільш насичені культурними, релігійними та туристичними об'єктами області або максимально наближені або і є зонами бойових дій. В першу чергу це стосується східних та південних областей нашої країни. При цьому прямі та не прямі щорічні втрати лише в туристичній сфері перевищують 2 млрд дол [10].

У зв'язку з продовженням бойових дій на території України для розвитку в'їзного туризму пропонуються наступні заходи:

- розвивати автобусні тури, насамперед в центральних та західних областях України;
- розвивати систему довгострокового планування та бронування відпочинку;
- розвивати міжсезонні та короткострокові, насамперед, одноденні туристичні маршрути;
- розвивати індивідуальний та оздоровчий туризм;
- розвивати воєнний туризм;
- розвивати волонтерський туризм.

Військова агресія росії проти України змушує туроператорів та турагенства самостійно здійснювати пошук інвестиційних ресурсів та нових більш прибуткових форм туристичної діяльності. Натомість допомога з боку держави їхньої діяльності є обмежена, принаймні фінансово, і переважно зводиться до регулюючої функції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, окремі види туризму характеризуються високою чутливістю до зовнішніх впливів, водночас демонструючи поступове відновлення та зміну пріоритетів розвитку в умовах надзвичайних впливів. Подальший розвиток міжнародної туристичної діяльності в Україні визначається сукупністю взаємопов'язаних проблем, що охоплюють логістичну інфраструктуру, інституційне середовище, інвестиційну діяльність та державну підтримку. Подолання зазначених проблем потребує комплексної державної політики туристичної сфери, що передбачає пошук нових шляхів та форм щодо модернізації туризму.

Зокрема необхідно: створити умови безпечного та комфортного перебування іноземних туристів в Україні; запроваджувати нові ефективні методи стимулювання вітчизняних турагенств та туроператорів; надавати пільги та здійснювати протекційніська політику держави на міжнародному туристичному ринку; зап-

ровадити систему комплексного обслуговування іноземних туристів; досягати високих європейських та міжнародних стандартів в туристичній діяльності. Все це крім економічних позитивних наслідків матиме і політичні та іміджеві наслідки та підвищуватиме загальну конкурентоспроможність вітчизняних туристичних підприємств.

Перспективними для подальших досліджень стануть інші види туризму, а саме внутрішній та зовнішній туризм. Окремим важливим напрямом для подальших досліджень є інтеграційні зв'язки вітчизняних туристичних підприємств в рамках вступу України в Європейський Союз.

Література:

1. Брич В. Я. Організація туризму: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 448 с.
2. Рекман М. С. В'їзний туризм в Україні та методи його стимулювання: кваліфікаційна робота магістра. Полтава: ПУЕТ, 2024. 344 с.
3. Тараненко А. Сучасний стан та проблеми розвитку в'їзного туризму в Україні. Аналіз впливу COVID-19 та проблем галузі. Галицький економічний вісник. URL: <https://galician-visnyk.tntu.edu.ua/pdf/71/993.pdf> (дата звернення: 1.12.2025).
4. Ревенюк П.С. Організація міжнародної туристичної діяльності й тенденції її розвитку (2022) — аналіз світових та вітчизняних тенденцій. URL: <https://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/1274/9.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 1.12.2025).
5. Statbase. Кількість в'їзних туристичних прибутків в Україні URL: <https://statbase.org/data/ukr-inbound-tourism-arrivals/> (дата звернення: 1.12.2025).
6. Oboz. ua. Воєнні тури в Україну. Як новий вид туризму впливає на потік іноземних туристів, які показники за 2024 рік. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/puteshestviya/voenni-turi-v-ukrainu-yak-novij-vid-turizmu-vplivae-na-potik-inozemnih-turistiv-yaki-pokazniki-za-2024-rik.htm> (дата звернення: 14.05.2025).
7. Visit Ukraine. Скільки іноземців відвідало Україну у 2024 році та з яких країн вони проїжджали найчастіше?. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/5780/how-many-foreigners-visited-ukraine-in-2024-and-from-which-countries-did-they-come-most-often#skilki-inozemciv-vidvidali-ukrayinu-u-2024-roci-top-gromadyanstv> (дата звернення: 9.03.2025).
8. Worldometers. Країни світу за населенням. <https://www.worldometers.info/uk>

9. Національна туристична організація України URL: <https://nto.ua/index> (дата звернення: 1.12.2025).

10. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України за 2023 рік. К.: Дарт, 2023 21 с. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_DART_2023.pdf (дата звернення: 1.12.2025).

References:

1. Brych, V. Ya., (2017), Orhanizatsiya turyzm [Organization of tourism]: tutorial. Ternopil, TNEU, Ukraine.

2. Rekman, M. S. (2024), V'yiznyy turyzm v Ukrayini ta metody yoho stymulyuvanny [Inbound tourism in Ukraine and methods of its stimulation: master's thesis Poltava], PUET, Ukraine.

3. Taranenko, A. (2022), "Current state and problems of inbound tourism development in Ukraine (2021) — analysis of the impact of COVID-19 and problems of the industry. Galician Economic Bulletin", available at: <https://galician-visnyk.tntu.edu.ua/pdf/71/993.pdf> (Accessed 1 December 2025).

4. Reveniuk, P. S. (2022), "Organization of international tourism activity and trends in its development" (2022) — analysis of global and domestic trends, available at: <https://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/1274/9.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 1 December 2025).

5. Statbase. (2025), "The number of inbound tourist arrivals in Ukraine", available at: <https://statbase.org/data/ukr-inbound-tourism-arrivals/> (Accessed 1 December 2025).

6. Oboz. ua. (2025), "Military tours to Ukraine. How does a new type of tourism affect the flow of foreign tourists, what are the indicators for 2024", available at: <https://www.obozrevatel.com/ukr/puteshestviya/voenni-turi-v-ukrainu-yak-novij-vid-turizmu-vplivae-na-potik-inozemnih-turistiv-yaki-pokazniki-za-2024-rik.htm> (Accessed 1 December 2025).

7. Visit Ukraine. (2025), "How many foreigners visited Ukraine in 2024 and from which countries did they come most often?", available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/5780/how-many-foreigners-visited-ukraine-in-2024-and-from-which-countries-did-they-come-most-often#skilki-inozemciv-vidvidali-ukrayinu-u-2024-roci-top-gromadyanstv> (Accessed 1 December 2025).

8. Worldometers. (2025), "Countries of the world by population", available at: <https://www.worldometers.info/uk> (Accessed 1 December 2025).

9. National Tourism Organization of Ukraine. (2025), available at: <https://nto.ua/index> (Accessed 1 December 2025).

10. DART (2023), "Public report of the Head of the State Agency for Tourism Development of Ukraine for 2023", available at: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_DART_2023.pdf (Accessed 1 December 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.05.26

Процеженовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



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 331.5:316.346.2:332.14(477.83)

О. П. Мульска,

д. е. н., старший дослідник, завідувач відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів, Державна установа "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1666-3971>

Ю. О. Гвоздович,

к. е. н., старший науковий співробітник відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів Державна установа "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1248-0266>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.113

ГЕНДЕРНА ЧУТЛИВІСТЬ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ ГРОМАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

O. Mulska,

Doctor of Economics, Senior Researcher, Head of Department of Problems of Social and Humanitarian Development of Regions, M. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine

Yu. Hvozdoych,

PhD in Economics, Senior Researcher, M. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine

GENDER SENSITIVITY OF THE LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS (ON THE EXAMPLE OF COMMUNITIES IN LVIV REGION)

У статті досліджено особливості формування гендерної чутливості ринку праці територіальних громад Львівської області в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Емпіричну основу дослідження становлять результати гендерних аудитів Самбірської та Сколівської територіальних громад Львівської області.

Встановлено, що гендерна політика у громадах переважно має декларативний характер та зосереджується у сфері соціального захисту й протидії домашньому насильству, тоді як економічний і просторовий виміри гендерної чутливості залишаються недостатньо інтегрованими у систему місцевого управління. Виявлено збереження горизонтальної та вертикальної гендерної сегрегації ринку праці: жінки переважно концентруються у бюджетній сфері, соціальних послугах, освіті, медицині та торгівлі, тоді як чоловіки домінують у промисловості, транспорті, будівництві та технічних видах діяльності. Для міських громад визначальними є проблеми професійної сегрегації та недостатнього представництва жінок у прийнятті стратегічних рішень, тоді як для гірських і просторово розпорощених громад ключовими викликами виступають транспортна віддаленість, сезонність зайнятості, обмежений доступ до послуг та посилене навантаження на жінок у сфері неоплачуваної праці. Цифровізація, розвиток соціальної інфраструктури та інтеграція гендерного підходу у стратегічне планування є важливими інструментами підвищення гендерної чутливості локальних ринків праці. Обґрунтовано, що підвищення гендерної чутливості ринку праці громад потребує переходу від фрагментарних соціальних заходів до комплексної моделі локальної політики, яка інтегрує гендерний аналіз у сферу зайнятості, підприємництва, просторового розвитку, цифровізації та підтримки людського потенціалу.

The article examines the formation of gender sensitivity in the labour markets of territorial communities in Lviv oblast under conditions of current socio-economic transformations. The empirical basis of the study is formed by the results of gender audits conducted in Sambir and Skole territorial communities, which represent different spatial and socio-economic types of local development.

The study establishes that gender policy at the community level remains largely declarative and is mainly concentrated in the fields of social protection, support for vulnerable groups and prevention of domestic violence. At the same time, the economic, managerial and spatial dimensions of gender sensitivity are still insufficiently integrated into local governance, strategic planning and labour market regulation. The analysis reveals the persistence of horizontal and vertical gender segregation: women are predominantly concentrated in the public sector, social services, education, healthcare and trade, while men prevail in industry, transport, construction, energy and technical occupations.

The article shows that the territorial specificity of a community significantly determines the forms of gender imbalance. In more urbanized communities, the main challenges are professional segregation, limited support for women's entrepreneurship and insufficient representation of women in strategic decision-making. In mountainous and spatially dispersed communities, gender inequality is intensified by transport remoteness, seasonality of employment, limited access to services and the increased burden of unpaid care work performed by women. It is argued that digitalization, development of social infrastructure, improved accessibility of services and integration of gender analysis into local development strategies can strengthen the gender sensitivity of local labour markets. The study concludes that communities need to move from fragmented social measures to a comprehensive local policy model that incorporates gender analysis into employment policy, entrepreneurship support, spatial planning, digital transformation, budgeting and human potential development.

Ключові слова: ринок праці, регіон, громади, соціально-трудова відносина, доступ, нерівність, дискримінація, гендерна чутливість, Україна.

Key words: labour market, region, communities, social and labour relations, access, inequality, discrimination, gender sensitivity, Ukraine.

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

Трансформація ринку праці в Україні відбувається в умовах пролонгованої соціально-економічної нестабільності, повномасштабної війни, структурних змін економіки, посилення міграційної кризи, цифровізації соціально-трудова процесів тощо. Такі зміни суттєво модифікують параметри зайнятості, професійної мобільності, доступу до економічних ресурсів і можливостей самореалізації різних соціально-демографічних груп населення. Водночас наслідки цих трансформацій є гендерно диференційованими, оскільки жінки та чоловіки неоднаково інтегровані у структуру місцевих ринків праці, мають різний доступ до високооплачуваних секторів економіки, підприємницької діяльності, управлінських позицій і соціальної інфраструктури.

Особливої актуальності проблема гендерної чутливості ринку праці набуває на рівні територіальних громад, які в умовах децентралізації отримали значні повноваження у сфері місцевого економічного розвитку, зайнятості населення, соціальної політики та підтримки людського потенціалу. Саме на місцевому рівні найбільш виразно проявляються структурні дисбаланси зайнятості, професійна сегрегація, нерівність доступу до послуг і соціальної інфраструктури, а також територіальні відмінності у можливостях економічної активності жінок і чоловіків. Для громад Львівської області ці процеси посилюються впливом демографічного старіння, трудової міграції, релокації населення, трансформації економічної спеціалізації територій та зростання навантаження на систему соціального відтворення.

Попри активізацію державної політики у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, на рівні територіальних громад питання гендерної чутливості ринку праці часто залишаються фрагментарно інтегрованими у стратегічні документи розвитку, місцеві програми зайнятості та механізми економічної підтримки населення. У більшості громад відсутні системні підходи до гендерного аналізу локального ринку праці, оцінювання гендерних ефектів економічних трансформацій, моніторингу професійної сегрегації, а також інструменти гендерно орієнтованого планування розвитку людського капіталу. Це знижує ефективність місцевої політики зайнятості та посилює ризики економічної вразливості окремих груп населення.

Проблематика гендерної чутливості ринку праці в сучасних умовах соціально-економічних трансформацій перебуває у фокусі міжнародних і вітчизняних наукових досліджень, оскільки безпосередньо пов'язана з питаннями економічної стійкості, людського розвитку, інклюзивності та ефективності локальної політики зайнятості. У міжнародному науковому дискурсі гендерна чутливість ринку праці трактується як здатність економічної системи вра-

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика гендерної чутливості ринку праці в сучасних умовах соціально-економічних трансформацій перебуває у фокусі міжнародних і вітчизняних наукових досліджень, оскільки безпосередньо пов'язана з питаннями економічної стійкості, людського розвитку, інклюзивності та ефективності локальної політики зайнятості. У міжнародному науковому дискурсі гендерна чутливість ринку праці трактується як здатність економічної системи вра-

ховувати специфіку становища жінок і чоловіків щодо доступу до зайнятості, професійної мобільності, ресурсів, доходів, соціального захисту та участі у процесах прийняття рішень [1; 2; 3; 7; 10].

Теоретико-методологічні засади формування гендерно орієнтованої політики у сфері праці значною мірою базуються на європейських підходах до забезпечення рівності та соціальної інклюзії. У Стратегії гендерної рівності ЄС наголошується на необхідності усунення структурних дисбалансів у сфері зайнятості, скорочення гендерного розриву в оплаті праці, посилення економічної незалежності жінок та забезпечення рівного доступу до ринку праці [1]. Водночас у дослідженнях European Institute for Gender Equality гендерна рівність розглядається як один із ключових чинників соціальної стійкості та конкурентоспроможності територій [2]. У документах МОП гендерна чутливість ринку праці розглядається крізь призму забезпечення продуктивної зайнятості, соціальної безпеки та рівних можливостей професійної реалізації [3].

У сучасних міжнародних аналітичних дослідженнях гендерна чутливість ринку праці дедалі частіше розглядається у контексті економічного відновлення та підвищення стійкості територій. Зокрема, у дослідженнях UN Women акцентується увага на тому, що війна та соціально-економічна нестабільність суттєво трансформували структуру зайнятості жінок, підвищили ризики економічної вразливості та посилили навантаження у сфері неоплачуваної доглядової праці [8].

Суттєвий внесок у дослідження гендерних аспектів функціонування ринку праці України зроблено у працях вітчизняних науковців [11; 13], які досліджують гендерні характеристики ринку праці України, наголошуючи на стійкості горизонтальної та вертикальної професійної сегрегації, нерівності у рівнях доходів та концентрації жінок у менш оплачуваних секторах економіки. Автори доводять, що навіть у високотехнологічних секторах економіки зберігаються стійкі гендерні дисбаланси, обумовлені соціокультурними стереотипами, нерівним доступом до професійної мобільності та обмеженим представництвом жінок у керівних позиціях. У працях науковців Львівської школи регіоналістики обґрунтовується взаємозв'язок між міграційною мобільністю, соціальною вразливістю, структурними трансформаціями зайнятості та соціально-економічною стійкістю територій [4–6; 9].

Важливого значення для формування гендерно чутливої політики набувають нормативно-правові та методичні документи України. Закон України "Про забезпечення рівних прав

та можливостей жінок і чоловіків" визначає базові принципи державної гендерної політики [15], тоді як Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року орієнтує органи влади на інтеграцію гендерного підходу у всі сфери суспільного розвитку, включаючи ринок праці [12]. Методичні рекомендації щодо проведення гендерного аудиту [14] створюють інструментальну основу для оцінювання рівня гендерної чутливості установ, організацій та територіальних громад.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз особливостей формування гендерної чутливості ринку праці територіальних громад Львівської області в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, виявлення структурних гендерних дисбалансів у сфері зайнятості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гендерна чутливість громад Львівської області перебуває на етапі поступової інституціоналізації. У громадах уже сформовано базове розуміння необхідності врахування принципів рівності, однак гендерна політика поки не інтегрована у систему стратегічного управління розвитком територій. Найбільшою проблемою залишається відсутність переходу від декларативного рівня до практичного впровадження гендерно орієнтованих механізмів управління, бюджетування та оцінювання ефективності місцевої політики.

Результати гендерних аудитів Самбірської та Сколівської громад Львівської області становлять емпіричну основу для виявлення ключових тенденцій, дисбалансів і потенційних напрямів посилення гендерної чутливості місцевих ринків праці. Так, гендерна рівність у громадах найчастіше інтерпретується через питання соціального захисту, підтримки вразливих категорій населення та реагування на домашнє насильство, тоді як економічний, управлінський і просторовий виміри гендерної політики залишаються недостатньо артикульованими. Це свідчить про переважання компенсаторної моделі гендерної політики, зорієнтованої на пом'якшення наслідків нерівності, а не на усунення її структурних причин. Водночас між громадами простежуються суттєві відмінності, обумовлені їхньою територіальною структурою, типом економічної спеціалізації та характером розселення населення. Самбірська громада має більш урбанізований тип розвитку, високу концентрацію населення у межах адмі-

ністративного центру та розвиненішу соціальну інфраструктуру. Натомість Сколівська громада функціонує у складних умовах гірської території, просторової розпорошеності населених пунктів та нерівномірного доступу до базових послуг. Саме тому характер гендерних викликів у цих громадах суттєво різниться.

Для Самбірської громади більш характерними є проблеми інституційного представництва, вертикальної сегрегації зайнятості та недостатньої участі жінок у стратегічному управлінні. Попри те, що громада декларує прихильність до принципів рівності та приєдналася до Європейської хартії рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад, фактична інституційна база реалізації гендерної політики залишається обмеженою. Відсутність окремого плану реалізації положень Хартії, гендерного уповноваженого чи постійного координаційного механізму фактично звужує можливості для системного впровадження гендерного підходу у місцеве врядування. Показовим є і співвідношення представництва жінок і чоловіків у місцевій владі. У Самбірській міській раді лише 7 із 26 депутатів є жінками. Це свідчить про збереження гендерної асиметрії у політичному представництві, попри значну участь жінок у функціонуванні соціальної сфери громади. Аналогічна ситуація спостерігається і у Сколівській громаді, де жінки становлять лише третину депутатського корпусу.

Суттєвою тенденцією є формування стійкої гендерної сегрегації на ринку праці. У Самбірській громаді жінки переважно концентруються у бюджетній сфері — освіті, медицині, соціальному захисті та торгівлі, тоді як чоловіки домінують у промисловості, будівництві, транспорті та енергетиці. Така структура зайнятості відтворює традиційну модель розподілу праці, у межах якої жіноча праця зосереджується у менш оплачуваних секторах із високим рівнем емоційного та соціального навантаження, що формує довгострокові ризики економічної вразливості жінок, особливо в умовах воєнної нестабільності та демографічних трансформацій.

У Сколівській громаді економічна структура має інший характер і базується переважно на туристично-рекреаційній діяльності, малому підприємстві, сфері обслуговування та лісовому господарстві. Водночас саме сезонність туристичної економіки створює специфічні гендерні ризики. Жінки значною мірою залучені до неформальної або часткової зайнятості у сфері туризму та послуг, що посилює нестабільність їхніх доходів і підвищує за-

лежність від сезонних економічних коливань. Крім того, через гірський характер території жінки часто поєднують оплачувану працю із значним обсягом неоплачуваної домашньої праці та функціями догляду.

Суттєвим викликом для балансування місцевих ринків праці є територіальна асиметрія розвитку громад Львівської області. У гірських, сільських та периферійних громадах гендерна нерівність на ринку праці поглиблюється через обмежену транспортну доступність, вузьку структуру економіки, дефіцит робочих місць, недостатній розвиток соціальної інфраструктури та високий рівень трудової міграції. У міських громадах домінують інші прояви гендерних дисбалансів, зокрема вертикальна сегрегація зайнятості, нерівне представництво у сфері управління та концентрація жінок у менш оплачуваних секторах економіки. Примітно, що для Сколівської громади він є одним із ключових. Значна частина населення проживає у віддалених гірських населених пунктах, що ускладнює доступ до освітніх, медичних, адміністративних та культурних послуг. Просторова ізольованість безпосередньо впливає на рівень соціальної активності жінок, доступ дітей до позашкільної освіти та можливості економічної самореалізації населення. Діти, особливо дівчата, часто мають обмежений доступ до спортивних і творчих гуртків через відсутність транспортного сполучення та безпечних маршрутів.

У цьому контексті позитивною практикою Сколівської громади є реалізація програми "Цифрова Сколівська ТГ 2025—2027", яка орієнтована на розвиток цифрових сервісів та електронного доступу до адміністративних послуг. Програма має потенціал зменшення територіальної ізольованості та часткової компенсації просторових бар'єрів для мешканців віддалених сіл. Специфіка цифрової нерівності різних соціальних груп у документі врахована недостатньо, зокрема, не деталізовано механізми підтримки жінок старшого віку, осіб із низьким рівнем цифрової грамотності та мешканців територій із нестабільним інтернет-покриттям. Попри наявність значної кількості соціальних програм, у жодній із громад не зафіксовано окремих бюджетних механізмів оцінювання гендерного впливу видатків, аналізу вигод для жінок і чоловіків або моніторингу гендерно дезагредованих показників ефективності програм. Це свідчить про переважно нейтральний характер місцевої бюджетної політики, яка не враховує структурні особливості потреб різних соціальних груп (табл. 1). Позитивним аспек-

Таблиця 1. Соціально-демографічні та інституційно-економічні параметри гендерної чутливості ринку праці, приклад Самбірської та Сколівської територіальних громад Львівської області

Параметри	Громади		Тенденції
	Самбірська	Сколівська	
<i>Інституційна інтегрованість гендерного підходу</i>	Задекларовано прихильність до принципів рівності, громада приєдналася до Європейської хартії рівності жінок і чоловіків, однак відсутній затверджений план її реалізації та посада радника/радниці з гендерних питань.	Гендерна політика перебуває на етапі формування; відсутні гендерний паспорт, спеціалізована програма рівних прав і можливостей, постійний координаційний механізм.	Гендерний підхід переважно має декларативний характер, не є повноцінним інструментом стратегічного управління громадою.
<i>Представництво жінок у прийнятті рішень</i>	Жінки представлені у депутатському корпусі та виконавчих структурах, однак їхня участь у стратегічному управлінні залишається обмеженою.	Жінки також становлять меншість у депутатському корпусі, хоча активно залучені до соціальної та громадської сфер.	Зберігається вертикальна гендерна сегрегація: жінки активні у соціальних напрямках, але менш представлені у владно-управлінських рішеннях.
<i>Структура зайнятості</i>	Жінки переважно зайняті в освіті, медицині, соціальних службах і торгівлі; чоловіки – у промисловості, будівництві, транспорті, енергетиці.	Зайнятість значною мірою пов'язана з туризмом, рекреацією, малим бізнесом, лісовим господарством і сферою послуг.	Ринок праці має ознаки горизонтальної гендерної сегрегації, що обмежує доступ жінок до більш доходних і ресурсних секторів економіки.
<i>Економічна активність жінок</i>	Потенціал жіночої економічної активності зосереджений у бюджетній сфері, торгівлі та малому підприємстві, але спеціальні програми підтримки жіночого бізнесу відсутні.	Жінки залучені до сфери туризму, послуг, неформальної та сезонної зайнятості, що підвищує нестабільність доходів.	Економічна участь жінок залишається вразливою через нестабільність зайнятості, нижчу оплату праці та недостатню підтримку підприємництва.
<i>Доступ до послуг соціальної сфери</i>	Завдяки урбанізованій структурі громади доступ до освіти, медицини й адміністративних послуг є відносно кращим.	Через гірський рельєф і розпорошеність населених пунктів доступ до послуг ускладнений, особливо для мешканців віддалених сіл.	Територіальна доступність послуг є важливим чинником гендерної рівності, оскільки обмеження інфраструктури посилюють навантаження на жінок.
<i>Позашкільна освіта та розвиток дітей</i>	Освітня мережа є розвиненою, однак наявні ризики стереотипного розподілу активностей між хлопцями і дівчатами.	Доступ до гуртків і спортивних секцій залежить від транспортної доступності та наявності безпечних маршрутів.	Гендерні дисбаланси проявляються не лише у зайнятості дорослих, а й у ранньому формуванні професійних і соціальних траєкторій дітей.
<i>Безпека та протидія насильству</i>	Наявний план заходів щодо запобігання та протидії домашньому насильству, проте потрібне посилення інформування населення.	Координація питань протидії насильству покладена на соціальний захист, але механізми потребують актуалізації та публічної видимості.	Безпечовий компонент є найбільш помітною частиною гендерної політики, однак його слід поєднувати з економічними та управлінськими інструментами.
<i>Цифрова доступність</i>	Цифрові інструменти можуть підвищувати доступ до послуг, однак їхній гендерний вплив потребує окремого аналізу.	Програма «Цифрова Сколівська ТГ 2025–2027» має потенціал зменшення просторової ізоляції віддалених населених пунктів.	Цифровізація може стати інструментом подолання гендерної та територіальної нерівності за умови врахування цифрових навичок різних груп населення.
<i>Гендерне бюджетування</i>	Відсутній системний аналіз бюджетних програм з позиції впливу на жінок і чоловіків.	Бюджетні програми переважно соціально чутливі, але гендерно нейтральні.	Гендерне бюджетування поки не використовується як інструмент підвищення ефективності місцевої політики.
<i>Тип гендерних ризиків</i>	Домінують ризики управлінської та професійної сегрегації, недостатньої підтримки жіночого підприємництва.	Домінують ризики просторової ізоляції, сезонної зайнятості, обмеженого доступу до послуг.	Гендерна чутливість ринку праці має територіально диференційований характер і потребує різних управлінських рішень для різних типів громад.

Аджерело: систематизовано авторами на основі [16; 17].

том є розвиток механізмів реагування на домашнє насильство та формування безпечного середовища. У Самбірській громаді функціонує окремий План заходів щодо запобігання та протидії домашньому насильству, а також проводяться інформаційно-просвітницькі кампанії та заходи підтримки постраждалих. Це свідчить про поступове зміщення акценту від формального реагування до формування комплексної системи локальної безпеки.

Гендерна чутливість ринку праці громад Львівської області формується під впливом поєднання інституційних, економічних, просторових і соціокультурних чинників. Її підвищення потребує переходу від фрагментарних соціальних заходів до комплексної локальної політики, яка інтегрує гендерний аналіз у стратегії розвитку, програми зайнятості, підтримку підприємництва, цифровізацію, транспортне планування, бюджетування та моніторинг результатів місцевого розвитку. По-перше, рівень гендерної чутливості локального ринку праці прямо залежить від інституційної спроможності громади. Там, де гендерна рівність закріплена лише на рівні декларацій або окремих соціальних ініціатив, ринок праці зберігає ознаки структурної інерційності: жінки концентруються у бюджетній сфері, соціальних послугах, освіті, медицині та торгівлі, тоді як чоловіки переважають у промисловості, транспорті, будівництві, енергетиці та сферах із вищим рівнем оплати праці. Це свідчить про відтворення горизонтальної професійної сегрегації, яка обмежує економічну мобільність жінок і звужує їхній доступ до більш ресурсних сегментів зайнятості.

По-друге, соціально-економічні трансформації не усувають гендерні дисбаланси автоматично, а часто змінюють форми їхнього прояву. У громадах із більш урбанізованою структурою гендерна нерівність проявляється переважно через асиметрію представництва у прийнятті рішень, нерівний доступ до керівних позицій і концентрацію жінок у менш оплачуваних секторах. У гірських і просторово розпоросених громадах ключовим чинником нерівності стає територіальна доступність: віддаленість населених пунктів, слабе транспортне сполучення, обмежена мережа послуг і сезонність зайнятості прямо впливають на можливості жінок поєднувати оплачувану працю, доглядові обов'язки та участь у громадському житті.

По-третє, чим вищим є навантаження на соціальну інфраструктуру громади, тим сильніше воно трансформується у приховане навантаження на жінок. Недостатня доступність дошкільної освіти, позашкільних послуг, медичної допомоги, соціального супроводу й транспортної інфраструктури збільшує обсяг неоплачуваної праці у домогосподарствах. У результаті жінки частіше обирають часткову, нестабільну або менш оплачувану зайнятість, що поглиблює їхню економічну вразливість і зменшує можливості професійного зростання.

Гендерна чутливість ринку праці тісно пов'язана з якістю місцевого стратегічного планування. Якщо стратегії розвитку, програми зайнятості, підтримки підприємництва, цифровізації та соціального захисту не містять гендерно дезагрегованих індикаторів, то громада фактично не має інструментів для оцінювання впливу своїх рішень на жінок і чоловіків. За таких умов місцева політика може залишатися формально нейтральною, але фактично відтворювати наявні нерівності. Водночас цифровізація створює нові можливості для підвищення гендерної чутливості ринку праці, однак її ефект залежить від доступу різних груп населення до цифрових навичок, інтернет-інфраструктури та електронних послуг. Для гірських і сільських громад цифрові сервіси можуть частково компенсувати просторову віддаленість, розширити доступ до адміністративних, освітніх і підприємницьких можливостей. Без цільової підтримки жінок старшого віку, мешканок віддалених сіл, ВПО та осіб із низьким рівнем цифрової грамотності цифровізація може поглибити нові форми нерівності.

Висока громадська активність жінок не завжди конвертується у їхній реальний вплив на економічні та управлінські рішення. Значна участь жінок в опитуваннях, фокус-групах, громадських ініціативах і соціальних проєктах засвідчує їхню готовність до участі у розвитку громади. Однак за відсутності інституційних каналів впливу ця активність залишається переважно консультативною, а не управлінською. Це формує розрив між соціальною залученістю жінок і їхнім представництвом у центрах ухвалення рішень. Варто наголосити, що гендерна чутливість місцевого ринку праці має просторово диференційований характер. Для Самбірської громади визначальними є виклики професійної сегрегації, недостатньої підтримки жіночого

підприємництва та обмеженого представництва жінок у стратегічному управлінні. Для Сколівської громади більш вагомими є проблеми транспортної доступності, сезонної зайнятості, просторової ізоляції та нерівномірного доступу до послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Гендерна чутливість ринку праці територіальних громад Львівської області формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників (інституційних, соціально-економічних, просторових, демографічних та інфраструктурних). В умовах сучасних трансформацій локальні ринки праці демонструють нерівномірний рівень адаптації до принципів гендерної рівності, а наявні механізми місцевої політики здебільшого залишаються фрагментарними та недостатньо інтегрованими у систему стратегічного управління розвитком громад. Встановлено, що для громад Львівської області характерним є збереження горизонтальної та вертикальної гендерної сегрегації зайнятості. Жінки переважно концентруються у соціально орієнтованих і менш оплачуваних сферах діяльності (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, торгівля та сфера послуг), тоді як чоловіки домінують у виробничих, технічних та інфраструктурних секторах економіки.

Доведено, що територіальна специфіка громади суттєво впливає на характер гендерних дисбалансів. Для урбанізованих громад більш характерними є виклики професійної сегрегації, диференціації доступу до економічних ресурсів і недостатньої підтримки жіночого підприємництва. Для гірських і просторово розпорошених громад ключовими чинниками гендерної нерівності виступають транспортна віддаленість, нерівномірний доступ до соціальних та адміністративних послуг, сезонність зайнятості, слабка цифрова інтегрованість окремих груп населення та підвищене навантаження на жінок у сфері неоплачуваної доглядової праці. Визначено, що на рівні територіальних громад гендерна політика переважно зосереджується у площині соціального захисту та протидії домашньому насильству, тоді як економічний вимір гендерної чутливості ринку праці залишається недостатньо розвиненим.

Перспективи подальших наукових розвідок: розробка методичних підходів до оцінювання

рівня гендерної чутливості ринків праці громад, виявлення впливу цифровізації, дистанційної зайнятості та нових форм організації праці на трансформацію гендерних моделей економічної активності населення у громадах різних типів.

Література:

1. European Commission. A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025. Brussels, 2020. URL: <https://surl.li/scetbo>
2. European Institute for Gender Equality. Gender Equality Index 2024: Sustaining momentum on a fragile path. Vilnius: EIGE, 2024. URL: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2025>
3. International Labour Organization. Decent Work Country Programme for Ukraine 2020-2024. Geneva: ILO, 2020. URL: <https://surl.li/wfjsvu>
4. Mulska O., Bil M., Leshchukh, I., Baranyak I., Voronko O. Socio-economic resilience vs vulnerability: spatial modelling under sustainable development conditions (The Case of Ukraine's Regions). *Agricultural and Resource Economics*. 2025. Vol. 11 (3). Pp. 130—164. DOI: 10.51599/are.2025.11.03.05.
5. Mulska O., Vasylytsiv T., Levytska O., Sabetzka T., Stefanyshyn L. Development of Regional Labor Markets in Ukraine as a Tool to Regulate Internal Migration and Reduce Social Vulnerability. *Central European Management Journal*. 2022. Vol. 30 (4). Pp. 120—149. DOI: <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.92>
6. Mulska O., Vasylytsiv T., Lupak R., Baraniak I., Levytska O., Pykus I. Social Resilience and Vulnerability: A Novel Methodology for Identifying Bifurcation Points. *Science and Innovation*. 2025. Vol. 21 (4). Pp. 3—20. DOI: 10.15407/scine21.04.003.
7. OECD. Job Creation and Local Economic Development 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://surl.li/rhtxii>
8. UN Women. In Brief: Women's Economic Empowerment in Ukraine. Kyiv, 2024. URL: <https://surl.li/oartwe>
9. Vasylytsiv T., Lupak R., Mulska O., Levytska O., Baranyak I. Youth migration during war: Triggers of positive aspirations and preservation of human resources in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22 (2). Pp. 627—641. DOI: 10.21511/ppm.22(2).2024.49
10. World Bank. Women, Business and the Law 2024. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://wbl.worldbank.org/en/wbl>
11. Близнюк В. В. Гендерна характеристика ринку праці України. *Економіка і прогнозуван-*

ня. 2003. № 2. С. 114—126. https://eip.org.ua/docs/EP_03_2_114_uk.pdf

12. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2022 р. № 752-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text>

13. Єфанова І. В., Марценюк Т. О. Гендерна сегрегація на ринку праці України у сфері інформаційних технологій. Вісник Львівського університету. 2014. № 8. С. 69—81. <https://surl.li/ozfvbv>

14. Методичні рекомендації щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями: наказ Міністерства соціальної політики України від 09.08.2021 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0448739-21#Text>

15. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>

16. Стратегія розвитку Самбірської міської територіальної громади до 2027 року. URL: <https://sambircity.gov.ua>

17. Стратегія розвитку Сколівської міської територіальної громади до 2027 року. URL: <https://surl.li/vrpnyu>

References:

1. European Commission (2020), "A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020—2025", available at: <https://surl.li/scetbo> (Accessed 02 May 2026).

2. EIGE (2024), "Gender Equality Index 2024: Sustaining momentum on a fragile path", available at: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2025> (Accessed 01 May 2026).

3. ILO (2020), Decent Work Country Programme for Ukraine 2020—2024. Geneva, available at: <https://surl.li/wfjsvu> (Accessed 03 May 2026).

4. Mulska, O., Bil, M., Leshchukh, I., Baranyak, I., Voronko, O. (2025), "Socio-economic resilience vs vulnerability: spatial modelling under sustainable development conditions (The Case of Ukraine's Regions)", Agricultural and Resource Economics, vol. 11 (3), pp. 130—164.

5. Mulska, O., Vasylytsiv, T., Levytska, O., Sabetska, T., Stefanyshyn, L. (2022), "Development of Regional Labor Markets in Ukraine as a Tool to Regulate Internal Migration and Reduce Social Vulnerability", Central European Management Journal, vol. 30 (4), pp. 120—149.

6. Mulska, O., Vasylytsiv, T., Lupak, R., Baraniak, I., Levytska, O., Pykus, I. (2025), "Social

Resilience and Vulnerability: A Novel Methodology for Identifying Bifurcation Points", Science and Innovation, vol. 21 (4), pp. 3—20.

7. OECD (2024), Job Creation and Local Economic Development 2024. Paris: OECD Publishing. available at: <https://surl.li/rhtxii> (Accessed 01 May 2026).

8. UN Women (2024). In Brief: Women's Economic Empowerment in Ukraine. Kyiv. available at: <https://surl.li/oartwe> (Accessed 01 May 2026).

9. Vasylytsiv, T., Lupak, R., Mulska, O., Levytska, O., Baranyak, I. (2024), "Youth migration during war: Triggers of positive aspirations and preservation of human resources in Ukraine", Problems and Perspectives in Management, vol. 22 (2), pp. 627—641.

10. World Bank (2024), Women, Business and the Law 2024. Washington. available at: <https://wbl.worldbank.org/en/wbl> (Accessed 04 May 2026).

11. Blyzniuk, V. (2003), "Gender Characteristics of the Labor Market of Ukraine", Economics and forecasting, vol. 2, pp. 114—126.

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "State Strategy for Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men for the Period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text> (Accessed 04 May 2026).

13. Efanova, I., Martsenyuk, T. (2014), "Gender segregation in the labor market of Ukraine in the field of information technologies", Bulletin of Lviv University, vol. 8, pp. 69—81.

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Methodological recommendations for gender audit by enterprises, institutions and organizations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0448739-21#Text> (Accessed 03 May 2026).

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine "On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (Accessed 01 May 2026).

16. Sambir Territorial Community (2024), "Development Strategy of the Sambir City Territorial Community until 2027", available at: <https://sambircity.gov.ua> (Accessed 23 April 2026).

17. Skole City Territorial Community (2024), "Development Strategy of the Skole City Territorial Community until 2027", available at: <https://surl.li/vrpnyu> (Accessed 25 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26

Процецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 332.64:355.018 (470:474)

А. М. Третяк,

д. е. н., професор, член-кореспондент НААН України,
Білоцерківський національний аграрний університетORCID 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, провідний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії
"Геоінформаційного аналізу", Сумський національний аграрний університет,провідний науковий співробітник відділу інституціонального забезпечення
природокористування, Інститут агроєкології і природокористування НААНORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6179-0128>

Н. О. Капінос,

д. е. н., доцент, старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії
"Геоінформаційного аналізу", Сумський національний аграрний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9354-5311>

О. І. Рибіна,

к. е. н., доцент, старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії
"Геоінформаційного аналізу", Сумський національний аграрний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0695-6471>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.121

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЗБИТКІВ ВІД ПОРУШЕНИХ І ЗАБРУДНЕНИХ ЗЕМЕЛЬ ЗА НАСЛІДКАМИ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ В УКРАЇНІ

A. Tretiak,

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

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

T. Priadka,

Doctor of Economic Sciences, Leading Researcher of the Research Laboratory "Geoinformation Analysis",
Sumy National Agrarian University, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

N. Kapinos,

Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher of the Research Laboratory "Geoinformation Analysis",
Sumy National Agrarian University

O. Rybina,

PhD in Economics, Senior Researcher of the Research Laboratory "Geoinformation Analysis", Sumy National Agrarian University

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING DAMAGES FROM DISTURBED AND CONTAMINATED LANDS AS A RESULT OF THE RUSSIAN FEDERATION'S MILITARY AGGRESSION IN UKRAINE

У статті обґрунтовано недосконалість існуючих методичних підходів до оцінювання збитків від порушених і забруднених земель за наслідками військової агресії російської федерації в Україні. Розроблено моделі оцінювання екологічних збитків, які проявляються у вигляді: прямих втрат продукції унаслідок фітотоксичності залишкових кілько-

стей забруднювачів земель; витрат компенсаційного характеру, спрямованих на відновлення порушеної природної рівноваги екосистеми "земля" (зниження ґрунтової родючості); вартості шкоди від забруднення земель одним або декількома (від 1 до n) хімічними речовинами; та в підсумку загальними екологічними збитками від зниження продуктивності сільськогосподарського виробництва, внаслідок порушення і забруднення земель військовою агресією російської федерації в Україні.

The article examines the almost 40-year period of scientific and methodological approaches to assessing damage from disturbed and polluted lands. In particular, from 1983 to 1997, the "Temporary Standard Methodology for Determining the Economic Efficiency of Environmental Protection Measures and Assessing Economic Damage Caused to the National Economy by Environmental Pollution" operated, which was based on the assessment of damage that was supposed to be prevented in the national economy related to improving the state of the environment. From 1997 to 2022, the "Methodology establishes the procedure for calculating the amount of compensation for damage by executive authorities, local governments, business entities and individuals due to land pollution with chemicals, their contamination with industrial, household and other waste, committed as a result of action or inaction and applies to all lands of Ukraine, regardless of their category and forms of ownership", which was based on the normative monetary valuation of the land plot that was contaminated. This approach remained in the "Methodology for determining the amount of damage caused to land, soils as a result of emergency situations and/or armed aggression and hostilities during martial law" of 2022. The main forms of manifestation of environmentally caused damage in relation to the category of "land use" are substantiated: a) loss of material goods or consumer properties created by past labor; b) loss (failure to obtain) of material goods or consumer properties for the costs incurred; c) failure to obtain the expected result (lost benefit); d) additional costs for compensation or prevention of losses; e) irrational use of land resources. It was found that the costs of compensating for losses of agricultural products from damage and pollution of land usually significantly exceed the cost of lost products, and, therefore, the estimated amount of losses, depending on the proportionality of the contribution to it of the first or second component, will fluctuate significantly. A logical and meaningful scheme for the formation of economic costs associated with the violation and pollution of land has been developed, which includes: costs for eliminating the destructive consequences of violations and pollution of the "land" ecosystem; economic losses from the violation and pollution of the natural environment of the "land" ecosystem; costs for preventing the impact of the disturbed natural environment of the "land" ecosystem on recipients; economic losses from environmental violations and pollution of the "earth" ecosystem as a result of military actions; losses of material land goods or their consumer properties created by past labor; additional costs to compensate for losses incurred; failure to obtain the expected result due to unrealized expenses or loss of natural land goods; losses due to irrational use of available land, property, information and financial resources. The imperfection of existing methodological approaches to assessing losses from disturbed and polluted lands as a result of the military aggression of the Russian Federation in Ukraine is substantiated. Models for assessing environmental losses have been developed, which manifest themselves in the form of: direct losses of production due to phytotoxicity of residual quantities of land pollutants; compensatory costs aimed at restoring the disturbed natural balance of the "earth" ecosystem (reduction in soil fertility); the cost of damage from land contamination by one or more (from 1 to n) chemical substances; and ultimately general environmental damage from reduced agricultural productivity due to the disturbance and contamination of land by the military aggression of the Russian Federation in Ukraine.

Ключові слова: оцінка, ґрунти, земля, забруднення земель, еколого-економічні збитки, вартість відновлення.

Key words: assessment, soils, land, land pollution, ecological and economic damages, restoration cost.

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

Нераціональне використання земельних ресурсів проявляється у процесах їх деградації, зокрема виснаженні родючості ґрунтів та їх забрудненні. Сукупний вплив природних і антропогенних чинників негативно позначається на функціонуванні сільськогосподарського виробництва, що зумовлює виникнення економічних збитків у аграрному секторі.

З 70-х років минулого століття багатьох фахівців стали цікавити питання визначення шкоди від забруднення та деградації природних ресурсів довкілля. Так, земельним кодексом Української РСР було введено статтю 30 "Охорона земель від засмічення і забруднення", якою передбачалося, що "Промислові та будівельні підприємства, організації і установи повинні не допускати засмічення і забруднення сільськогосподарських та інших земель виробничими та іншими відходами, а також стічними водами.

Підприємства, організації і установи, які виробляють або застосовують у виробництві отруйні речовини та отрутохімікати, зобов'язані вживати заходів до запобігання їх шкідливого впливу на землю" [1].

Також у 1970-х роках була розроблена методика визначення втрат від забруднення природних ресурсів. Вона була заснована на витратній концепції — збитки визначалися через обсяг витрат, необхідних для відновлення втрат, завданих забрудненням. Ці витрати включали компенсацію натуральних втрат усіх видів (у сільському господарстві та ін.). Разом з тим, не враховувалися втрати у соціальній сфері (збитки, завдані здоров'ю населення та ін.).

1983 року було розроблено "Тимчасову типову методику визначення економічної ефективності здійснення природоохоронних заходів та оцінки економічної шкоди, заподіяної народному господарству забрудненням довкілля" [2]. У цьому документі вказувалося, що ефект від проведення природоохоронних заходів необхідно розглядати як запобігання збиткам у народному господарстві, пов'язаному з поліпшенням стану навколишнього середовища. На народногосподарському та галузевому рівнях ефект пропонувалося визначати у виді приросту річного обсягу національного доходу, а на рівні окремих підприємств — за приростом річного прибутку. У 1985 році було прийнято СНіП 1.02.01-85, який містив вимоги до розділу "Охорона навколишнього середовища", обов'язкового для будь-яких проєктів. Проєктне обґрунтування мало включати розрахунки економічної ефективності природоохоронних заходів та оцінку економічної шкоди від забруднення навколишнього середовища відповідно до типової методики.

Земельним кодексом України (1990 р.) статтею 27 "Припинення права володіння або права користування землею" було передбачено, що "Право володіння або право користування земельною ділянкою чи її частиною припиняється Радою народних депутатів у випадках: ... використання земельної ділянки способами, що призводять до зниження родючості ґрунтів, їх хімічного і радіоактивного забруднення, погіршення екологічної обстановки" [3]. Статтею 48 "Виключення із сільськогосподарського обороту земель, що зазнали радіоактивного і хімічного забруднення" було передбачено, що "Земельні ділянки, що зазнали радіоактивного і хімічного забруднення, на яких не забезпечується одержання чистої продукції, підлягають виключенню із

сільськогосподарського обороту. Виробництво на цих землях сільськогосподарської продукції забороняється". Також, статтею 89 "Порядок відшкодування збитків" було передбачено, що "При вилученні земель, забруднених радіоактивними та хімічними речовинами, відшкодування збитків у повному обсязі (включаючи витрати на поліпшення якості землі за час володіння і користування земельними ділянками, виходячи з кадастрової оцінки, а також упущену вигоду) землеволодільцям і землекористувачам, у тому числі орендарям, провадиться підприємствами, установами і організаціями, діяльність яких призвела до радіоактивного та хімічного забруднення" [3].

Земельним кодексом України (2001 р.) статтею 143 "Підстави для примусового припинення прав на земельну ділянку" передбачено, що "не усунення допущених порушень законодавства (забруднення земель радіоактивними і хімічними речовинами, відходами, стічними водами, забруднення земель бактеріально-паразитичними і карантинно-шкідливими організмами, засмічення земель забороненими рослинами, пошкодження і знищення родючого шару ґрунту, об'єктів інженерної інфраструктури меліоративних систем, порушення встановленого режиму використання земель, що особливо охороняються, а також використання земель способами, які завдають шкоди здоров'ю населення) в строки, встановлені приписами органів, що здійснюють державний контроль за використанням та охороною земель" [4].

Статтею 157 Земельного кодексу України (2001 р.) "Порядок відшкодування збитків власникам землі та землекористувачам" передбачено, що "Відшкодування збитків власникам землі та землекористувачам здійснюють органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, громадяни та юридичні особи, які використовують земельні ділянки, а також органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, громадяни та юридичні особи, діяльність яких обмежує права власників і землекористувачів або погіршує якість земель, розташованих у зоні їх впливу, в тому числі внаслідок хімічного і радіоактивного забруднення території, засмічення промисловими, побутовими та іншими відходами і стічними водами. ... Порядок визначення та відшкодування збитків власникам землі і землекористувачам встановлюється Кабінетом Міністрів України" [4].

Таким чином, проблема оцінювання збитків від порушених і забруднених земель включає два ключові поняття: потреба суспільства; обмеження, пов'язані зі здатністю екосистеми "земля" задовольняти наявні та майбутні потреби, а також попередження та мінімізація шкоди людям та сільськогосподарським землям за наслідками військової агресії російської федерації в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є оприлюднення науково-методичних підходів до оцінювання збитків від порушених і забруднених земель за наслідками військової агресії російської федерації в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У широкому розумінні земля, будучи одним з найважливіших природних ресурсів, має унікальні та такі, що не підлягають повному відтворенню властивості. Роль її, як компонента біосфери, постійно зростає у зв'язку з погіршенням загальної екологічної ситуації та порушенням природного балансу в еколого-економічній системі. Водночас, унаслідок військової агресії російської федерації проти України, сформована система землекористування виявляється недостатньо ефективною для задоволення зростаючих

потреб населення, зокрема у забезпеченні продовольством, а також чинить негативний вплив на стан довкілля та умови проживання людей.

Проблеми оцінки економічних наслідків порушення та забруднення земель не отримали повною мірою свого наукового обґрунтування та відображення в теорії та практиці еколого-економічних досліджень. Що стосується категорії економічної шкоди, механізму її формування та відшкодування, то багато питань щодо вартісної оцінки наслідків пошкодження та забруднення, насамперед земель, не корелюються з традиційними теоретичними схемами і визначеннями, що свідчить про вразливість методологічних засад теорії економічної шкоди. Так, основним збитковим чинником тут є забруднення земель. У зв'язку з чим оцінка та аналіз наслідків цієї події повинні ґрунтуватися на методологічній та методичній платформі сучасної економіки природо- та землекористування в частині визначення екологічних витрат. Тому всі суспільні та суб'єктно-індивідуальні витрати, зумовлені екологічно руйнівною подією, необхідно відносити до економічної шкоди.

Нами виділено такі основні форми прояву екологічно обумовленої шкоди щодо категорії "землекористування": а) втрати матеріальних благ або споживчих властивостей, створених минулою працею; б) втрати (недоотримання) матеріальних благ або споживчих властивостей за понесених витрат; в) недоотримання очікуваного результату (втрачена вигода); г) додаткові витрати на компенсацію чи запобігання втратам; д) нераціональне використання земельних ресурсів.

Слід зазначити, що витрати на компенсацію втрат сільськогосподарської продукції внаслідок пошкодження та забруднення земель, як правило, суттєво перевищують вартість самої втраченої продукції. У зв'язку з цим, розрахункова величина збитків залежно від пропорційності вкладу до нього першої чи другої складової значно коливатиметься. На рис. 1 представлено процес формування економічних витрат, зумовлених порушенням зем-



Рис. 1. Логічно-змістовна схема формування економічних витрат, пов'язаних із порушенням та забрудненням земель

лекористування та забрудненням земель і ґрунтів.

Таким чином, можна вважати, що економічні збитки від пошкодження та забруднення сільськогосподарських угідь є сумарним вартісним виразом втрат сільськогосподарської продукції, додаткових витрат на отримання екологічно чистої продукції, компенсаційних витрат у зв'язку з можливим вибуттям земель із сільськогосподарського обороту, а також витрат на усунення забруднення. Зокрема, економічні збитки завдані земельним ресурсам є оцінкою в грошовій формі можливих негативних наслідків, пов'язаних з погіршенням і руйнуванням ґрунтового покриву за наслідками військової агресії російської федерації в Україні, що виражаються в кількісному та якісному погіршенні складу та властивостей ґрунтів, у зниженні суспільної цінності та забрудненні.

Пунктом 4 "Порядку визначення та відшкодування збитків власникам землі та землекористувачам" передбачено, що "Розміри збитків визначаються в повному обсязі відповідно до реальної вартості майна на момент заподіяння збитків, проведених або необхідних витрат на поліпшення якості земель (з урахуванням ринкової або відновної вартості)" [5].

Відповідно, Методикою визначення розмірів шкоди, зумовленої забрудненням і засміченням земельних ресурсів через порушення природоохоронного законодавства, прийнятою в 1997 р. передбачено, що "Методика встановлює порядок розрахунку розмірів відшкодування шкоди органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання та фізичними особами, через забруднення земель хімічними речовинами, їх засмічення промисловими, побутовими та іншими відходами, допущеного внаслідок дії чи бездіяльності і поширюється на всі землі України незалежно від їх категорії та форм власності" [6]. Згідно Методики. "Основою розрахунків розміру шкоди від забруднення земель є нормативна грошова оцінка земельної ділянки, яка зазнала забруднення. Розмірною одиницею для розрахунку величини шкоди приймається товща землі в 0,2 м (об'єм ґрунтової маси 2000 м³/га земної поверхні). Витрати для здійснення заходів щодо зниження чи ліквідації забруднення земель збільшуються залежно від глибини просочування забруднюючої речовини у співвідношенні — 10:3 (тобто при збільшенні

глибини в 10 разів відносно товщі землі 0,2 м витрати для ліквідації забруднення збільшуються в 3 рази). Забруднюючі речовини, що спричинили забруднення земельної ділянки, поділені на 4 групи небезпечності, основою для визначення яких є величини гранично допустимих концентрацій (ГДК) та орієнтовно допустимих концентрацій (ОДК) хімічних речовин в ґрунті" [6].

Методика визначення розміру шкоди, завданої землі, ґрунтам внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час дії воєнного стану, що прийнята Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України 04 квітня 2022 року теж передбачає, що "Основою розрахунків розміру шкоди від забруднення земель є нормативна грошова оцінка земельної ділянки, яка зазнала забруднення" [7] тобто, залишені підходи 1997 р.

Розмір шкоди від забруднення земель (P_{III}) визначається за формулою:

$$P_{III} = A \cdot \Gamma_{O3} \cdot \Pi_A \cdot K_3 \cdot K_H \cdot K_{EG} \quad (1),$$

де A — питомі витрати на ліквідацію наслідків забруднення земельної ділянки, значення якого може коливатись від 1 до 50 %;

Γ_{O3} — нормативна грошова оцінка земельної ділянки, що зазнала забруднення (засмічення), грн/м²;

Π_A — площа забрудненої земельної ділянки, м²;

K_3 — коефіцієнт забруднення земельної ділянки, що характеризує кількість забруднюючої речовини в об'ємі забрудненої землі залежно від глибини просочування;

K_H — коефіцієнт небезпечності забруднюючої речовини, значення якого визначається за додатком 1 Методики;

K_{EG} — коефіцієнт еколого-господарського значення земель визначається за додатком 2 Методики.

Отже, обчислення збитків рекомендується здійснювати шляхом спеціальних обстежень та аналітичних розрахунків на підставі чинних нормативних актів, методичної документації, нормативної грошової оцінки земель.

Проте, збитки можуть виражатися і у витратах пов'язаних з їх компенсацією. Компенсаційні витрати складаються з втрат реципієнтів всіх видів і природного середовища землекористування. Витрати на запобігання збитків залежать від обсягу відповідних відновлювальних та землеохоронних заходів.

З метою вдосконалення чинної Методики визначення розміру шкоди, завданої землям

і ґрунтам унаслідок надзвичайних ситуацій, збройної агресії та бойових дій у період воєнного стану, А. Кучер запропонував низку доповнень і пропозицій, зокрема: "визначення розміру шкоди внаслідок механічної, фізичної, хімічної, фізико-хімічної, біологічної й інших видів деградації ґрунтів на засадах витратного методичного підходу, згідно з яким розмір шкоди внаслідок деградації ґрунтів визначають на основі суми витрат на заходи щодо відновлення якості ґрунтів. Щодо визначення розміру шкоди внаслідок інших видів деградації ґрунтів, то пропонується доповнити розрахунок шкоди внаслідок засмічення земель також шкодою від втрати чи зниження екосистемних послуг ґрунтів, вигорання полів, спалювання рослинності та/або її залишків. Також запропоновано в загальному розмірі шкоди та збитків, завданих землі та ґрунтам унаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час дії воєнного стану, урахувати витрати на оцінювання їх величини, на основі витрат на проведення досліджень, відбір проб, аналізи, дистанційне зондування, збирання економічних даних і виконання розрахунків тощо" [8].

За дослідженнями М.М. Романенка, Д.О. Крисінської та І.В. Тимченко "Національні методики оцінки збитків довкіллю, які діють на сьогодні в Україні не дають об'єктивної оцінки шкоди довкіллю" [9]. Такий висновок підтверджується дослідженнями Т.С. Новак та В.В. Шовкун, які констатують, що необхідний "Перегляд у бік збільшення коефіцієнтів, що застосовуються при обчисленні розміру шкоди внаслідок засмічення земель через збройну агресію/бойові дії за Методикою визначення розміру шкоди, завданої землі, ґрунтам внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час дії воєнного стану. Оскільки застосування коефіцієнтів, що розраховувались для умов мирного часу, не відображають особливості такої шкоди, завданої саме через збройну агресію/бойові дії" [10].

Одночасно, за дослідженнями Євгена Стахіва та Андрія Демиденко Методика визначення розміру шкоди, завданої землі, ґрунтам внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час дії воєнного стану (2022 р.). "не ґрунтується на міжнародних принципах та рекомендаціях щодо оцінки шкоди довкіллю таких організацій, як Європейське агентство з охорони навколишнього середовища (ЕЕА), Агентство з охорони навко-

лишнього середовища США (US EPA), Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) та ін." [11].

За дослідженнями А.М. Третьяка, В.М. Третьяк, Н.О. Капінос та інших, в Україні "найбільш об'єктивними є два підходи визначення нанесеної шкоди земельним ресурсам (в тому числі ґрунтам) та визначення нормативів вартості їх відновлення: 1) згідно постанови Кабінету Міністрів України від 17.11.1997 р. № 1279 "Про розміри та Порядок визначення втрат сільськогосподарського і лісгосподарського виробництва, які підлягають відшкодуванню", проіндексованих по курсу долара станом на 30.12.2022 р.; 2) розрахунку капіталізованої відтворювальної вартості у сфері економіки землекористування з використанням середньої ринкової вартості відчужених земельних ділянок на земельному ринку. Проте, такі пропозиції, необхідно врегулювати постановою Кабінету Міністрів України" [12].

Враховуючи викладене, зазначимо, що основними чинниками порушення і забруднення земель, зумовлених військовою агресією російської федерації в Україні, є: 1) важкі метали (Pb, Zn, Cr, Cd, Cu та інші) як продукти детонації снарядів, ракет та іншої військової техніки, що забруднюють ґрунти і призводять до зниження його родючості та можливості потрапляння цих речовин у підземні води; 2) залишки вибухових речовин, зокрема, тринітролуол, гексоген, паливо з ракет і реактивних снарядів; 3) паливно-мастильні матеріали як забруднювачі від підбитої техніки, що порушує мікробіологічну активність ґрунту.

Основні наслідки порушення і забруднення земель, зумовлені військовою агресією російської федерації в Україні для екосистем землекористування це — деградація: зниження родючості ґрунтів через зміну фізико-хімічних властивостей (зростання лужності, зменшення гумусу); забруднення підземних вод: важкі метали мігрують у глибші шари ґрунту; тривале збереження забруднення: забруднення може зберігатися протягом тривалого часу, що призводить до непридатності земель для сільськогосподарського використання.

Відповідно, економічні збитки (як показник еколого-економічної оцінки) в результаті порушення і забруднення землекористування передбачають "оцінку в грошовій формі можливих і фактичних втрат врожаю, ґрунтової родючості, руйнування природних кормових угідь, забруднення ґрунтів та інших негативних наслідків сумарного антропогенного навантаження та стабілізації навколишнього середо-

вища землі як унікального природного активу" [13].

Разом з тим, екологічні збитки (ЕЗб) можуть проявлятися у вигляді прямих втрат продукції внаслідок фітотоксичності залишкових кількостей забруднювачів земель, які визначаються (прогнозуватися) за формулою:

$$E36.i = Cj / (dji \times Uj) \times (Kij \times Pj) \quad (2),$$

де Cj — ціна реалізації або порівнянна ціна одиниці j -ї продукції, тис. грн/т;

dji — коефіцієнт недобору j -ї культури від i -го наслідку забруднення земель;

Uj — врожайність j -ї культури, т/га;

Kij — коефіцієнт поширення i -тих наслідків забруднення земель в посівах j -ї культури;

Pj — площа посіву j -ї культури, га.

Екологічні збитки (ЕЗб) проявляються не тільки у вигляді прямих втрат продукції та зниженні економічних результатів виробництва, а й у вигляді витрат компенсаційного характеру, спрямованих на відновлення порушеної природної рівноваги екосистеми "земля". Вони визначаються додатковими витратами виробництва продукції на забруднених землях та витратами відновлення втраченої якості земель. Розрахунок розміру шкоди від зниження ґрунтової родючості в землеробстві в наслідок забруднення земель може здійснюватися і за такою формулою:

$$E36.p = PE36 \times Pi \quad (3),$$

де $E36.p$ — екологічні збитки від втрат ґрунтової родючості в наслідок забруднення земель, тис. грн;

$PE36$ — розмір питомих еколого-економічних збитків від зниження ґрунтової родючості в наслідок забруднення земель, тис. грн/га;

Pi — площа i -го виду сільськогосподарських угідь зі зниженою родючістю в наслідок забруднення земель, га.

Розмір питомих еколого-економічних збитків від втраченої родючості ґрунту в наслідок забруднення земель визначається сумою витрат, необхідних для її відновлення, та вартості фактично недоотриманої продукції внаслідок її зниження з 1 га цих земель.

$$PE36 = PE36 + BHP \quad (4),$$

де $PE36$ — розмір питомої еколого-економічної шкоди від зниження ґрунтової родючості в наслідок забруднення земель, тис. грн/га;

BHP — витрати, необхідні відновлення родючості земель, грн/га;

BHP — вартість недоотриманої сільськогосподарської продукції в результаті знижен-

ня ґрунтової родючості в наслідок забруднення земель, тис. грн/га.

$$BHP = U_{с.б} \times K_{ну} \times Cj \quad (5),$$

де $U_{с.б}$ — середня багаторічна врожайність i -го виду сільськогосподарської продукції за період до зниження родючості, ц/га;

$K_{ну}$ — зональний коефіцієнт недоотримання врожаю, який залежить від балу бонітету землі;

Cj — ціна реалізації або порівнянна ціна i -го виду сільськогосподарської продукції (основної та побічної), грн/ц.

Коефіцієнт недобору врожаю визначається із залученням результатів польових дослідів, які проводяться науково-дослідними установами зони виробництва, матеріалів спостереження за станом земельних ресурсів, моніторингу забруднення земель (ґрунтів) внаслідок збройної агресії та бойових дій [13].

Сума витрат, необхідних для відновлення втраченої ґрунтової родючості в наслідок забруднення земель, розраховується на основі вартісної оцінки витрат, потрібних для ліквідації збитків, що виникають внаслідок зниження родючості, за формулою:

$$3B = B_{д.м} + B_{орг.д} + B_m \quad (6),$$

де $3B$ — сума витрат, необхідна для відновлення 1 га цих земель;

$B_{д.м}$ — вартість добрив, необхідних для відновлення втраченої ґрунтової родючості, грн;

$B_{орг.д}$ — вартість органічних (перегною) добрив, необхідних для відновлення втраченої ґрунтової родючості, грн;

B_m — вартість меліорантів (у тому числі рослинного походження), необхідних для відновлення втраченої ґрунтової родючості, грн.

Розмір еколого-економічних збитків від забруднення земель хімічними речовинами також визначається витратами на проведення повного обсягу робіт з очищення забруднених земель. У разі неможливості оцінити зазначені витрати розмір еколого-економічних збитків нами рекомендується розраховувати за такою формулою:

$$E3xp = \sum_{i=1}^n (NB_v \times K_{в.ч} \times P_{хр.i} \times K_{з.i} \times K_{е.зн.i} \times K_2) \quad (7),$$

де $E3xp$ — розмір вартості шкоди від забруднення земель одним або декількома (від 1 до n) хімічними речовинами, тис. грн;

NB_v — норматив вартості відновлення сільськогосподарських земель на території територіальної громади за джерелом [15], тис. грн/га;

Таблиця 1. Когнітивні коефіцієнти перерахунку нормативів вартості сільськогосподарських земель залежно від періоду їх відновлення від забруднення

Тривалість періоду відновлення, років	Коефіцієнт перерахунку $K_{в.ч}$	Глибина забруднення земель, см	Коефіцієнт перерахунку K_z
1	0,9	до 10	5,6
2	1,7	11-15	7,0
3	2,5	16-20	8,2
4	3,2	21-25	8,9
5	3,8	36-30	9,3
6-7	4,6	31 і більше	10,0

Таблиця 2. Когнітивні коефіцієнти перерахунку збитків залежно від ступеня та глибини забруднення земель хімічними речовинами

Рівень забруднення	Ступінь забруднення	Коефіцієнт перерахунку $K_{з.і}$	Сумарний показник забруднення $СПЗ$	Коефіцієнт перерахунку $K_{з.і}$	Глибина забруднення земель, см	Коефіцієнт перерахунку K_z
1	допустимий	0	менше 8	0	0-20	1,0
2	слабкий	0,3	8-16	0,3	0-50	1,3
3	середній	0,5	16-32	0,5	0-100	1,5
4	сильний	1,5	32-128	1,5	0-150	1,7
5	дуже сильний	2,0	128 і більше	2,0	0-150	2,9

$K_{в.ч}$ — коефіцієнт перерахунку залежно від часу з відновлення забруднених сільськогосподарських земель (табл. 1);

$P_{хр.і}$ — площа земель, забруднених хімічною речовиною і-го виду, га;

$K_{з.і}$ — коефіцієнт перерахунку залежно від ступеня забруднення земель хімічною речовиною і-го виду (табл. 2);

$K_{е.зн.і}$ — коефіцієнт екологічної значимості території і-ї територіальної громади в залежності від екологічної стабільності землекористування (табл. 3);

K_g — коефіцієнт перерахунку залежно від глибини забруднення земель (табл. 1).

Вміст у ґрунті різних хімічних речовин, що відповідає різним рівням забруднення, визначається за сумарним показником забруднення $СПЗ$:

$$СПЗ = T_{і \text{ факт}} / T_{і \text{ фон}} \quad (8),$$

де $T_{і \text{ факт}}$ — регіонально-фактичний вміст і-го токсиканту в ґрунті;

$T_{і \text{ фон}}$ — значення регіонально-фонового вмісту у ґрунті і-го токсиканту.

Таблиця 3. Коефіцієнт екологічної значимості території в залежності від екологічної стабільності землекористування

Рівень екологічної значимості	Ступінь екологічної значимості	Коефіцієнт екологічної стабільності, $E_{ек.ст}$	Коефіцієнт екологічної значимості, $K_{е.зн.і}$
1	позитивна	$> 0,67$	1,0
2	слабо позитивна	0,51-0,66	1,1
3	середньо позитивна	0,34-0,50	1,2
4	негативна	0,25-0,33	1,3
5	критична	$< 0,25$	1,5

Джерело: розроблено з використанням джерела: [14].

Під фоновим вмістом хімічних речовин на відповідній території територіальної громади регіону розуміється їх вміст у ґрунтах, що не зазнали забруднення (наприклад, на територіях природно-заповідного фонду, лісового фонду).

Загальні екологічні збитки ($EЗб.з$) від зниження продуктивності сільськогосподарського виробництва, внаслідок порушення і забруднення земель зумовлених військовою агресією російської федерації в Україні, можна визначити за різницею еколого-економічної оцінки угідь до впливу екологічно шкідливих параметрів та після отриманого від них несприятливого впливу:

$$EЗб.з = (EO_{ц.1} - EO_{ц.2}) \times P_z \quad (9),$$

де $EO_{ц.1}$ — еколого-економічна оцінка сільськогосподарських угідь до шкідливого впливу хімічних речовин на відповідній території територіальної громади регіону, грн/га;

$EO_{ц.2}$ — еколого-економічна оцінка сільськогосподарських угідь, отримана внаслідок впливу хімічних речовин на відповідній території територіальної громади регіону, грн/га;

P_z — площа забруднення, га.

Розглянуті методичні підходи враховують лише окремі аспекти оцінки відшкодування збитків, які завдані сільськогосподарському виробництву та землекористувачам в результаті порушення і забруднення земель за наслідками військової агресії російської федерації в Україні на відповідній території територіальної громади регіонів. В їх основі лежить вартісна оцінка втрат урожаю, ґрунтової родючості земель, забруднення земель (ґрунтів).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблено логічно-змістовну схему формування економічних витрат, пов'язаних із порушенням та забрудненням земель, яка включає: витрати на усунення руйнівних наслідків порушень та забруднень екосистеми "земля"; економічні збитки від порушення та забруднення природного середовища екосистеми "земля"; витрати на запобігання впливу порушеного природного середовища екосистеми "земля" на реципієнтів; економічні збитки від екологічних порушень та забруднень екосистеми "земля" як наслідок воєнних дій; втрати матеріальних земельних благ або їх споживчих властивостей, створених минулою працею; додаткові витрати на компенсацію понесених втрат; недоотримання очікуваного результату при нездійснених витратах або втраті природних земельних благ; втрати через нераціональне використання наявних земельних, майнових, інформаційних та фінансових ресурсів. Обґрунтовано недосконалість існуючих методичних підходів до оцінювання збитків від порушених і забруднених земель за наслідками військової агресії російської федерації в Україні. Розроблено моделі оцінювання екологічних збитків, які проявлятися у вигляді: прямих втрат продукції унаслідок фітотоксичності залишкових кількостей забруднювачів земель; витрат компенсаційного характеру, спрямованих на відновлення порушеної природної рівноваги екосистеми "земля" (зниження ґрунтової родючості); вартості шкоди від забруднення земель одним або декількома (від 1 до п) хімічними речовинами; та в підсумку загальними екологічними збитками від зниження продуктивності сільськогосподарського виробництва, внаслідок порушення і забруднення земель військовою агресією російської федерації в Україні.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у розробленні необхідних законодавчих актів та методики оцінки відшкодування збитків, які завдані сільськогосподарському виробництву та землекористувачам в результаті порушення і забруднення земель за наслідками військової агресії російської федерації в Україні.

Література:

1. Земельний кодекс Української РСР (1970 р.). Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2874%D0%B0-07/ed19771014/print>. (дата доступу 20.04. 2026 р.).

2. Временная типовая методика определения экономической эффективности осуществления природоохранных мероприятий и оценки экономического ущерба, причиняемого народному хозяйству загрязнением окружающей среды. М.: Экономика. 1986. 95 с.

3. Земельний кодекс України (1990 р.). Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/561-12/ed19901218/print>. (дата доступу 20.04. 2026 р.).

4. Земельний кодекс України (2001 р.). Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14?>. (дата доступу 20.04. 2026 р.).

5. Порядок визначення та відшкодування збитків власникам землі та землекористувачам. Постанова Кабінету Міністрів України від 19 квітня 1993 р. № 284. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/284-93#Text>. (дата доступу 21.04. 2026 р.).

6. Методика визначення розмірів шкоди, зумовленої забрудненням і засміченням земельних ресурсів через порушення природоохоронного законодавства. Наказ Міністерства охорони навколишнього природного середовища 27.10.1997 № 171. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0285-98#Text>. (дата доступу 21.04. 2026 р.).

7. Методика визначення розміру шкоди, завданої землі, ґрунтам внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час дії воєнного стану. Затверджена наказом Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України 04 квітня 2022 року № 167. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0406-22#Text>. (дата доступу 21.04. 2026 р.).

8. Кучер А. Методика оцінювання збитків, завданих збройною агресією земельному фонду та ґрунтам: проблеми та напрями вдосконалення. Електронний ресурс: <https://www.researchgate.net/publication/365328831>.

9. Романенко М.М., Крисінська Д.О., Тимченко І.В. Аналітичне дослідження методик розрахунку збитків довкіллю від воєнних дій. Електронний ресурс: <https://www.ecoj.dea-kyiv.ua/archives/2024/3/21.pdf>.

10. Новак Т.С., Шовкун В.В. Визначення шкоди, завданої землі, внаслідок збройної агресії та бойових дій: правові питання. Електронне наукове видання "Аналітично-порівняльне правознавство". Електронний ресурс: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/08/45.pdf>.

11. Стахів Є. Демиденко А. Визначення, оцінка та розрахунок воєнної шкоди довкіллю України. Світогляд, 2023, № 4 (102). Електронний

ресурс: <https://www.mao.kiev.ua/biblio/jscans/svitogliad/svit-2023-18-4/svit-4-2023-stahiv-04.pdf>.

12. Третяк А.М., Третяк В.М., Капінос Н.О., Гетманьчик І.П., Третяк Р.А. Землевпорядкування та оцінка нанесеної шкоди землекористуванню на територіях, що зазнали військових дій в Україні. *Агросвіт*. № 11—12. 2022. с. 3—11.

13. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Капінос Н.О. Особливості оцінювання еколого-економічних збитків деградації земельно-ресурсного потенціалу за наслідками військової агресії російської федерації в Україні. *Агросвіт*. № 9. 2026.

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. Лобунько. [за заг. ред. А.М. Третяка]. Біла Церква, 2023. 284 с.

15. Третяк А.М., Третяк В.М., Капінос Н.О. Проблеми інвентаризації земель та оцінки нанесеної шкоди землекористуванню на територіях, що зазнали військових дій росії в Україні. *Агросвіт*. № 4. 2026. с. 16—26.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1970), "Land Code of the Ukrainian SSR", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2874%D0%B0-07/ed19700708#Text> (Accessed 20 April 2026).

2. Temporary standard methodology for determining the economic efficiency of environmental protection measures and assessing economic damage caused to the national economy by environmental pollution. (1986), Moscow: Economica. 95 p.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1990), "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/561-12/#Text> (Accessed 20 April 2026).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (Accessed 20 April 2026).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (1993), Procedure for determining and compensating for losses to land owners and land users. available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/284-93#Text>. (Accessed 21 April 2026).

6. Ministry of Environmental Protection of Ukraine. (1997), Order "Methodology for determining the amount of damage caused by pollution and contamination of land resources due to violations of environmental legislation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0285-98#Text>. (Accessed 21 April 2026).

7. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. (2022), Order "Methodology for determining the amount of damage caused to land and soil as a result of emergency situations and/ or armed aggression and hostilities during martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0406-22#Text>. (Accessed 21 April 2026).

8. Kucher, A. (2022), Methodology for assessing damage caused by armed aggression to land and soil: problems and areas for improvement. available at: <https://www.researchgate.net/publication/365328831> (Accessed 20 April 2026).

9. Romanenko, M., Krysinska, D. and Tymchenko, I. (2024), Analytical study of methods for calculating environmental damage from military actions. available at: <https://www.ecoj-dea.kiev.ua/archives/2024/3/21.pdf> (Accessed 20 April 2026).

10. Novak, T. and Shovkun V. (2024), Determination of damage caused to land as a result of armed aggression and military actions: legal issues. available at: publication "Analytical and Comparative Law". Electronic resource: <https://appjournal.in.ua/wp-content/uploads/2024/08/45.pdf> (Accessed 20 April 2026).

11. Stakhiv, E. and Demydenko, A. (2023), Definition, assessment and calculation of military damage to the environment of Ukraine. *Svitoglyad*, vol. 4 (102). available at: <https://www.mao.kiev.ua/biblio/jscans/svitogliad/svit-2023-18-4/svit-4-2023> (Accessed 20 April 2026).

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

13. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T. and Kapinos, N. (2026), Peculiarities of assessing ecological and economic losses from the degradation of land and resource potential as a result of the military aggression of the Russian Federation in Ukraine. *Agrosvit*. vol. 9.

14. Tretiak A. (2023), Standartyzatsiya ta normuvannya u zemleustroy [Standardization and rationing in land management], Third supplemented edition, Bila Tserkva, Ukraine.

15. Tretiak, A., Tretiak, V. and Kapinos, N. (2026), Problems of land inventory and assessment of damage to land use in the territories affected by Russian military actions in Ukraine. *Agrosvit*. vol. 4. pp. 16—26.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.05.26

Професійно рецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 330.34:502.131.1:303.01

Ю. М. Лопатинський,
 д. е. н., професор,
 професор кафедри бізнесу та управління персоналом,
 Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9125-7818>
 М. В. Сідляр,
 аспірант кафедри бізнесу та управління персоналом,
 Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8141-7719>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.131

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: МЕТОДОЛОГІЯ ПРИКЛАДНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Yu. Lopatynskyi,
 Doctor of Economic Sciences, Professor,
 Professor of the Department of Business and Human Resource Management,
 Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
 M. Sidliar,
 Postgraduate Student,
 Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

CONCEPTUALISING ECOLOGICAL-ECONOMIC DEVELOPMENT: A METHODOLOGY FOR APPLIED RESEARCH

Статтю присвячено концептуалізації еколого-економічного розвитку як багаторівневої дослідницької категорії та обґрунтуванню методологічного конструкту для його прикладного дослідження. Показано, що еколого-економічний розвиток не ототожнюється зі сталим розвитком, зеленою чи циркулярною економікою, а становить самостійну категорію, змістову основу якої утворюють три взаємопов'язані компоненти: економічний, екологічний та інституційний. Інституційний компонент розглядається не як зовнішній контекст, а як аналітична змінна, що виконує узгоджувальну функцію між економічною результативністю й екологічною збалансованістю. У статті обґрунтовано п'ять принципів побудови методологічного конструкту: системності, багаторівневості, компонентної інтегрованості, інституційної чутливості й операціоналізації. Запропоновано матричну конструкцію прикладних досліджень еколого-економічного розвитку за координатами "рівень аналізу × тематичний блок", де представлено макро-, мезо- і мікрорівень, а тематичні блоки охоплюють економічну систему, регіон, сектор і суб'єктів господарювання. Обґрунтовано розмежування компонентної структури категорії та рівнево-тематичної структури прикладного дослідження, що забезпечує методологічну узгодженість запропонованого конструкту на різних рівнях і в різних об'єктних площинах.

The article addresses the conceptualisation of ecological-economic development as a multilevel research category and substantiates a methodological construct for its applied investigation. It is argued that ecological-economic development should not be equated with sustainable development, the green economy, or the circular economy. Rather, it constitutes a distinct research category whose substantive basis includes three interrelated components: economic, ecological, and institutional. The institutional component is treated not as an external context or background condition, but as an analytical variable that performs a coordinating function between economic performance and ecological balance. It determines the rules, incentives, and constraints under which economic and ecological objectives can be translated into practical decisions, resource practices, and managerial responses. Five principles underlying the methodological construct are substantiated: systemic integrity, multilevel differentiation, component integration, institutional sensitivity, and operationalisation. These principles are interpreted not as declarative methodological statements, but as operational rules for organising applied research. A matrix-based structure for applied research is proposed along the coordinates "level of analysis × thematic block". The levels include macro-, meso-, and micro-levels, while the thematic blocks include the economic system, region, sector, and business entities. The intersections of these coordinates are characterised by different degrees of analytical relevance: direct, mediated, or conditional. The matrix-based structure is implemented through two interrelated tables: the first identifies the relevance of intersections and corresponding methodological approaches; the second presents an indicative research toolkit. A conceptual distinction is drawn between the component structure of the category and the level-thematic structure of its applied investigation. The practical value of the proposed construct lies in its applicability

to the analysis of ecological-economic development across different levels and object domains without losing methodological coherence. Further research may focus on the empirical validation of the proposed matrix and on the development of a verified set of indicators for each relevant analytical intersection.

Ключові слова: еколого-економічний розвиток; методологічний конструкт; прикладні дослідження; інституційний компонент; багаторівневий аналіз; матрична конструкція; суб'єкти господарювання.

Key words: ecological-economic development; methodological construct; applied research; institutional component; multilevel analysis; matrix-based structure; business entities.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Еколого-економічний розвиток належить до тих наукових категорій, що активно використовуються у дослідженнях сталості, ресурсокористування, екологізації економічної діяльності та трансформації господарських систем. Водночас широта застосування цієї категорії не завжди супроводжується достатньою методологічною визначеністю. Часто у дослідженнях взаємозв'язок економічного й екологічного вимірів декларується, однак у прикладному аналізі ці виміри нерідко залишаються роз'єднаними: економічні показники оцінюються відокремлено від екологічних наслідків, а екологічні обмеження не завжди пов'язуються з економічною результативністю та поведінкою суб'єктів господарювання.

Окремою проблемою вважаємо недостатню розробленість рівневої логіки дослідження еколого-економічного розвитку. Макро-, мезо- і мікрорівень часто використовуються як формальні масштаби аналізу, але не розглядаються як методологічно різні площини з власними об'єктами, підходами та інструментарієм. Як наслідок, дослідження національних економічних систем, регіонів, секторів і суб'єктів господарювання нерідко залишаються слабо узгодженими між собою, що обмежує порівнянність їх результатів і звужує можливості практичного застосування.

Не менш суттєвою є недооціненість інституційного компонента. У частині досліджень він наявний лише як загальний контекст або зовнішній фон, хоча саме інституційне середовище визначає правила, стимули й обмеження, через які економічні та екологічні цілі набувають прикладного змісту. Врахування інституційного компонента не як фону, а як аналітичної змінної суттєво змінює і постановку дослідницьких питань, і добір інструментарію.

За таких умов між концептуальним осмисленням еколого-економічного розвитку та інструментарієм його прикладного дослідження зберігається певний розрив. Подолання цього розриву потребує методологічного конст-

рукту, що поєднує компонентне розуміння категорії, рівневу логіку аналізу, тематичні блоки прикладного дослідження та відповідний інструментарій. Це забезпечуватиме перехід від загального трактування категорії до впорядкованої дослідницької логіки, придатної для прикладного аналізу економічних систем, регіонів, секторів і суб'єктів господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових публікацій засвідчує, що проблематика еколого-економічного розвитку формується на перетині кількох дослідницьких напрямів, кожен із яких акцентує окремий аспект взаємодії економічної діяльності, екологічних обмежень та інституційних умов. Перший із напрямів пов'язаний із дослідженнями сталого розвитку, у межах яких еколого-економічна проблематика розглядається як складник ширших процесів збалансування економічних, соціальних, екологічних і просторових параметрів розвитку [1; 2]. Цей напрям формує важливу концептуальну рамку, однак не завжди забезпечує перехід від загальних принципів сталості до інструментарію прикладного дослідження конкретних систем.

Другий напрям охоплює дослідження зеленої та циркулярної економіки, а також близьких до них моделей екологізації економічної діяльності. У таких працях увага зосереджується на екологізації економічних процесів, зменшенні ресурсомісткості, розвитку циркулярних потоків і зміні моделей виробництва та споживання [3—5]. Водночас зелена, циркулярна та біоекономіка, попри спільну орієнтацію на екологізацію та ресурсну збалансованість, залишаються концептуально відмінними рамками, інтегративні зв'язки між якими досі недостатньо операціоналізовані. Такі підходи не завжди розкривають еколого-економічний розвиток як цілісну дослідницьку категорію з власною компонентною структурою, рівнями прояву й об'єктними площинами аналізу.

Окрему групу становлять індикаторні та оцінювальні підходи, орієнтовані на побудову систем показників, інтегральних індексів і моделей оцінювання сталості, ресурсної ефективності та екологічної результативності [6; 7]. Перевага таких підходів — прикладна спрямованість і можливість кількісної оцінки окремих аспектів розвитку. Разом із тим у таких дослідженнях зв'язок між категоріальним осмисленням об'єкта та добором інструментарію нерідко залишається імпліцитним, що ускладнює перенесення відповідних підходів між різними об'єктами площинами.

У сучасній літературі також посилюється увага до багаторівневої логіки досліджень. Макро-, мезо- і мікрорівень дають змогу розрізняти загальносистемні умови, регіонально-секторальні процеси та поведінку окремих суб'єктів [8; 9]. Водночас мезорівень нерідко залишається методологічно менш опрацьованим, хоча саме на ньому еволюційні та трансформаційні процеси найбільш помітні. Тож у дослідженнях еколого-економічного розвитку ця логіка часто залишається недостатньо операціоналізованою: рівні аналізу позначаються, але не завжди пов'язуються з різними тематичними блоками, підходами та інструментарієм.

Нарешті, важливим, але не остаточно інтегрованим напрямом є інституційний аналіз. Інституційне середовище визначає правила, стимули, обмеження й поведінкові рамки, у межах яких економічні та екологічні цілі можуть бути реалізовані або залишатися декларативними. Цей аспект частіше розглядається як чинник, що модерує зв'язок між економічною діяльністю й екологічною сталістю [10; 11]. Утім, у багатьох працях інституційний компонент виконує переважно контекстну функцію, тоді як для прикладного дослідження еколого-економічного розвитку він має бути введений у сам методологічний конструкт прикладного дослідження.

Отже, наявні дослідження формують достатню теоретичну та прикладну основу для аналізу еколого-економічного розвитку, однак не усувають методологічного розриву між категоріальним осмисленням та інструментарієм його прикладного дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є концептуалізація еколого-економічного розвитку як багаторівневої категорії й обґрунтування методологічного конструкту для його прикладного дослідження на основі узгодження компонентної, рівневої та інструментальної логіки аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вихідним для подальшого дослідження є уточнення змісту самої категорії еколого-економічного розвитку (далі — ЕЕР). Її недоцільно зводити лише до екологізації економічної діяльності або до пошуку балансу між економічним зростанням і природоохоронними обмеженнями — у такому разі категорія втрачає методологічну самостійність і розчиняється у ширших підходах сталого розвитку, зеленої чи циркулярної економіки. Натомість еколого-економічний розвиток доцільно розглядати як окрему дослідницьку категорію, що фіксує взаємозалежність економічної результативності, екологічної збалансованості та інституційних умов відтворення.

У цьому контексті сталий розвиток виступає ширшою нормативною рамкою, що охоплює економічний, соціальний і екологічний виміри у їх збалансованості. Зелена економіка акцентує екологізацію економічної активності та декарбонізацію виробничих процесів. Циркулярна економіка зосереджується на ресурсних циклах, мінімізації відходів і подовженні життєвого циклу продуктів. Еколого-економічний розвиток, на відміну від зазначених підходів, фіксує саме взаємозумовленість економічної динаміки, ресурсного використання, екологічних наслідків та інституційної організації — і тим самим задає власну дослідницьку логіку.

З урахуванням зазначеного еколого-економічний розвиток доцільно трактувати як багаторівневий процес якісних змін економічних систем, регіонів, секторів і суб'єктів господарювання, у межах якого економічна результативність, екологічна збалансованість та інституційна узгодженість розглядаються не як ізольовані критерії, а як взаємопов'язані умови відтворення економічної діяльності й адаптації господарських систем до екологічних та інституційних обмежень.

У такому розумінні еколого-економічний розвиток має щонайменше три взаємопов'язані компоненти. Економічний компонент відображає результативність, ресурсну продуктивність, структурну динаміку та здатність господарських систем забезпечувати відтворення. Екологічний компонент пов'язаний із ресурсомісткістю, енергоємністю, екологічними навантаженнями, витратами на зменшення негативних екстерналій і здатністю зберігати природно-ресурсну основу розвитку. Інституційний компонент охоплює правила, стимули, обмеження, регуляторні умови та поведінкові рамки, через які економічні й екологічні цілі переходять у практику господарювання. При цьому інституційний компонент не є додатковим або зовнішнім щодо двох

інших — він виконує узгоджувальну функцію, оскільки визначає, за яких правил і стимулів економічна результативність може поєднуватися з екологічною збалансованістю.

Водночас еколого-економічний розвиток не проявляється однаково на всіх рівнях. На макрорівні він пов'язаний із загальною якістю економічної системи, державною політикою, регуляторним середовищем, структурою національної економіки та масштабами екологічних навантажень. На мезорівні його зміст конкретизується через регіональні та секторальні процеси, просторові диспропорції, локальні інституційні умови, ресурсну структуру територій і галузеву специфіку виробництва. На мікрорівні він набуває форми управлінських рішень, ресурсних практик, екологічних витрат, адаптивної поведінки та ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Отже, концептуалізація еколого-економічного розвитку потребує розмежування двох взаємопов'язаних, але не тотожних площин: компонентної структури категорії та рівнево-тематичної структури її прикладного дослідження. Компоненти розкривають зміст еколого-економічного розвитку, тоді як рівні й тематичні блоки задають дослідницьку архітектуру його аналізу. Це розмежування і визначає логіку побудови методологічного конструкту прикладного дослідження.

Концептуалізація еколого-економічного розвитку як багаторівневої категорії зумовлює потребу не в одному універсальному підході, а в методологічному конструкті, здатному поєднати різні площини аналізу. Такий конструкт забезпечує перехід від категоріального осмислення ЕЕР до добору інструментарію прикладного дослідження. Йдеться не про перелік методів або показників, а про логіку їхнього добору залежно від рівня аналізу, тематичного блоку та змістових компонентів розвитку. У межах запропонованого підходу цю логіку забезпечують щонайменше п'ять взаємопов'язаних принципів, кожен із яких виконує не декларативну, а операційну функцію в організації дослідження.

Першим є принцип системності. Еколого-економічний розвиток не може бути коректно досліджений як механічна сума економічних і екологічних індикаторів: його зміст формується через взаємодію економічної результативності, екологічної збалансованості та інституційних умов їх узгодження. Системність у цьому контексті — це вимога розгляду ЕЕР як цілісної системи взаємозалежних економічних, екологічних та інституційних зв'язків, а не як набору ізольованих показників.

Другий принцип пов'язаний із багаторівневістю. Макро-, мезо- і мікрорівень не слід тракту-

вати лише як різні масштаби спостереження. Вони відрізняються природою об'єктів, типами зв'язків, доступними показниками та методами аналізу. На макрорівні переважають агреговані індикатори та регуляторні умови; на мезорівні важливими стають регіональні й секторальні відмінності; на мікрорівні центр аналізу зміщується до управлінських рішень, ресурсних практик і поведінки суб'єктів господарювання. Відповідно, методологія, що ігнорує рівневу відмінність, звужує розуміння специфіки кожної із цих площин.

Третій принцип стосується компонентної інтегрованості. Наприклад, аналіз сектору на мезорівні потребує не лише показників ресурсної ефективності, а й урахування галузевих екологічних навантажень та інституційних умов функціонування відповідного сектору. Це ілюструє загальну вимогу: економічний, екологічний та інституційний компоненти враховуються у доборі підходів та інструментарію для кожного конкретного перетину рівня аналізу і тематичного блоку, а не утворюють автономні дослідницькі напрями.

Четвертий принцип — інституційна чутливість. Інституційне середовище у дослідженні ЕЕР недоцільно розглядати лише як зовнішній фон: воно задає правила, стимули й обмеження, під впливом яких економічні та екологічні цілі перетворюються на конкретні рішення та практики або залишаються декларативними. Через це інституційний компонент має бути введений у саму логіку побудови прикладного дослідження, а не лише згадуватися у вступних характеристиках об'єкта.

Завершує цю логіку принцип операціоналізації: кожен рівень аналізу і кожен тематичний блок мають бути пов'язані з конкретними підходами, показниками та інструментами дослідження. Без цього концептуалізація ЕЕР залишається описовою, а добір показників — випадковим або залежним лише від доступності статистичних даних.

Отже, методологічна логіка прикладного дослідження еколого-економічного розвитку полягає не в універсалізації одного підходу, а в узгодженні кількох координат аналізу. Підхід змінюється залежно від того, який рівень і який тематичний блок поєднуються у конкретному дослідницькому завданні. Це зумовлює доцільність матричної побудови, де спочатку визначається релевантність перетинів рівнів і тематичних блоків, а потім добирається орієнтовний інструментарій їх прикладного дослідження.

У запропонованій логіці компоненти ЕЕР та тематичні блоки його прикладного досліджен-

Таблиця 1. Матриця релевантності перетинів рівнів аналізу та тематичних блоків еколого-економічного розвитку

Рівень / тематичний блок	Економічна система	Регіон	Сектор	Суб'єкти господарювання
Макрорівень	П: інституційно-системний	П: просторово-макроекономічний	П: галузєво-структурний	У: інституційно-регуляторний
Мезорівень	ОП: системно-контекстуальний	П: регіонально-інституційний	П: секторально-ресурсний	ОП: середовищно-підприємницький
Мікрорівень	ОП: інституційно-поведінковий	У: просторово-поведінковий	П: мікросекторальний	П: ресурсно-ефективнісний

Джерело: складено авторами на основі узагальнення наукових джерел та власного методологічного підходу.

Примітки.

1. П — пряма релевантність; ОП — опосередкована релевантність; У — умовна релевантність.

2. У комірці "мікрорівень × сектор" пряма релевантність означає дослідження суб'єктів, виробничих процесів або ресурсних практик у межах конкретного сектору, а не аналіз сектору як агрегованої структури.

ня не ототожнюються. Компоненти відображають змістову структуру категорії: економічний, екологічний та інституційний виміри. Тематичні блоки, натомість, визначають об'єктні площини аналізу, у межах яких ці компоненти можуть бути досліджені на різних рівнях. Відповідно, матрична побудова прикладних досліджень формується за координатами "рівень аналізу × тематичний блок", тоді як економічний, екологічний та інституційний компоненти враховуються через добір підходів та інструментарію для відповідних перетинів.

Матрична логіка структурування прикладних досліджень узгоджується з авторським підходом до побудови інституційних матриць, апробованим у попередніх дослідженнях аграрних трансформацій [12].

Для структурування методологічного простору прикладних досліджень ЕЕР запропоновано матричну конструкцію, що поєднує два виміри: рівні аналізу (макро-, мезо-, мікро-) та тематичні блоки (економічна система, регіон, сектор, суб'єкти господарювання). Матриця втілюється у двох взаємопов'язаних таблицях: таблиця 1 фіксує ступінь релевантності кожно-

го перетину, таблиця 2 конкретизує орієнтовний інструментарій їх прикладного дослідження.

Пряма релевантність означає, що відповідний перетин рівня аналізу й тематичного блоку має достатню аналітичну самостійність і може бути основою прикладного дослідницького завдання. Опосередкована релевантність фіксує випадки, коли зв'язок між рівнем і тематичним блоком проявляється через контекстні умови, агреговані показники або інституційні впливи. Умовна релевантність не означає довільності зв'язку в межах таких перетинів, а вказує на потребу їх окремої операціоналізації відповідно до об'єкта, масштабу аналізу та інформаційної бази дослідження.

Визначення ступеня релевантності перетинів рівнів і тематичних блоків створює основу для їх подальшої операціоналізації. У таблиці 2 подано орієнтовний інструментарій, який може уточнюватися залежно від мети, об'єкта та інформаційної бази конкретного прикладного дослідження.

Окремого пояснення потребує тематичний блок "суб'єкти господарювання", який у мат-

Таблиця 2. Матриця орієнтовного інструментарію прикладних досліджень еколого-економічного розвитку

Рівень / тематичний блок	Економічна система	Регіон	Сектор	Суб'єкти господарювання
Макрорівень	індекси сталого розвитку; ресурсомісткість; енергоємність; якість інституційного середовища	регіональні диспропорції; просторовий аналіз; концентрація екологічних навантажень	міжгалузеві баланси; секторальні екологічні навантаження; енергетична інтенсивність	індекси підприємницького середовища; регуляторні індикатори; показники ділової активності підприємств
Мезорівень	інституційні обмеження мезорівня; структурні параметри розвитку; міжрегіональні та міжсекторальні диспропорції	ресурсокористування територій; екологічні індикатори; просторові індикатори розвитку	ресурсна ефективність; галузеві екологічні індикатори; технологічні коефіцієнти	регіональне підприємницьке середовище; кластерні зв'язки; інфраструктурні умови
Мікрорівень	адаптивні практики суб'єктів; інституційні стимули і обмеження; поведінкові індикатори	локалізація діяльності; доступ до ресурсів; територіальні обмеження	виробничі процеси; технологічні нормативи; ресурсна продуктивність; екологічні витрати	PFP-індикатори; екологічні витрати; управлінські метрики

Джерело: складено авторами на основі узагальнення наукових джерел та власного методологічного підходу.

Примітка: PFP-індикатори (Partial Factor Productivity) — показники часткової продуктивності ресурсів, що відображають співвідношення економічного результату діяльності суб'єкта господарювання з окремим ресурсним фактором або групою ресурсів.

риці не зводиться до мікрорівня. На макрорівні зв'язок із суб'єктами господарювання має умовний характер: він проявляється через агреговані показники підприємницької активності, діловий клімат та регуляторне середовище і потребує уточнення самого об'єкта аналізу. На мезорівні цей блок відображає участь суб'єктів у регіональних, секторальних і кластерних взаємодіях; на мікрорівні — конкретні управлінські рішення, ресурсні практики та екологічну адаптацію підприємств. Отже, цей блок формує вертикальну методологічну траєкторію спадної конкретизації: від агрегованого відображення підприємницької активності та регуляторних умов на макрорівні, через участь суб'єктів у мезорівневих взаємодіях, до прямого аналізу поведінки та рішень окремих господарських одиниць на мікрорівні.

Отже, запропонована матрична конструкція не є закритою класифікацією підходів чи показників. Вона виконує роль методологічного орієнтира для прикладного аналізу ЕЕР: від визначення релевантного перетину рівня й тематичного блоку до добору інструментарію, здатного врахувати економічний, екологічний та інституційний компоненти розвитку. Такий орієнтир може уточнюватися залежно від предмета, масштабу та інформаційної бази конкретного дослідження.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Перше. Еколого-економічний розвиток доцільно розглядати як самостійну дослідницьку категорію, що не зводиться до екологізації економічної діяльності та не ототожнюється зі сталим розвитком, зеленою чи циркулярною економікою. Його змістову основу утворюють три взаємопов'язані компоненти: економічний, екологічний та інституційний. При цьому інституційний компонент виконує узгоджувальну функцію, оскільки визначає умови, за яких економічна результативність може поєднуватися з екологічною збалансованістю.

Друге, методологія прикладного дослідження ЕЕР не може бути єдиною. У межах запропонованого підходу вона спирається на п'ять взаємопов'язаних принципів: системності, багаторівневості, компонентної інтегрованості, інституційної чутливості й операціоналізації. Кожен із них задає окреме правило організації дослідження, забезпечуючи перехід від категоріального осмислення ЕЕР до добору конкретного інструментарію прикладного аналізу.

Третє, запропонована матрична конструкція структурує методологічний простір прикладних

досліджень ЕЕР за двома координатами: рівнями аналізу (макро-, мезо-, мікро-) та тематичними блоками (економічна система, регіон, сектор, суб'єкти господарювання). Поєднання рівнів аналізу й тематичних блоків мають різний ступінь релевантності: прямий, опосередкований або умовний. Це відображає різну аналітичну самостійність відповідних позицій і системну природу ЕЕР як дослідницької категорії.

Запропонований конструкт може застосовуватися для прикладного аналізу еколого-економічного розвитку на різних рівнях і в різних об'єктних площинах без втрати методологічної узгодженості. Перспективами подальших досліджень є емпірична апробація матричної конструкції на конкретних об'єктах: національних економічних системах, регіонах, секторах і суб'єктах господарювання. Окремим завданням є подальше розгортання матриці як типологічного конструкту еколого-економічного розвитку з верифікованим індикативним наповненням.

Література:

1. Perchinunno P., Massari A., L'Abbate S., Mongelli L. Ecological transition and sustainable development, a multivariate statistical analysis to guide the policies of the national recovery and resilience plan. *Social Indicators Research*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03078-w>
2. Лопатинський Ю., Галицький А. Екологічне аналізування сталого аграрного розвитку в умовах зміни клімату. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 4. С. 35—41. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2019.04.035>
3. Nikishyna O., Bondarenko S., Zybarena O., Verbivska L., Zerkina O., Chebotarova N. A circular ecosystem for the implementation of sustainable development goals based on extended producer responsibility. *Multidisciplinary Science Journal*. 2025. Vol. 7 (4). DOI: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025071>
4. Vivas M.A.U., Amortegui L.S., Guerrero-Garcia-Rojas H. Understanding the characteristics of the green, circular and bioeconomy models within the context of sustainable development. *Energy, Sustainability and Society*. 2025. Vol. 15. Art. 27. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13705-025-00528-w>
5. Шпикуляк О., Лопатинський Ю., Шеленко Д., Кифяк В., Шпикуляк В. Євроінтеграційний розвиток підприємницьких структур аграрного сектору на засадах "зеленої" економіки: управління інноваціями та якістю бізнес-процесів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 206—214. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-28>

6. Van Eynde R., Greenford D.H., O'Neill D.W., Demaria F. Modelling what matters: How do current models handle environmental limits and social outcomes? *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 476. 143777. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143777>

7. D'Adamo I., Della Sciucca M., Gastaldi M., Lupi B. Indicator assessment of sustainable development goals: a global perspective. *Sustainability*. 2025. Vol. 17 (18). 8259. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17188259>

8. Chatzinikolaou D., Kubus R. Macro-Meso-Micro: An integrative framework for evolutionary economics and sustainable transitions. *Sustainability*. 2025. Vol. 17 (21). 9480. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17219480>

9. Han N., Wang C., Song Q., Xu H., Chen L. Climate economics and finance: a systematic literature review from macro to micro perspectives. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/14765284-2025.2565831>

10. Ehigiamusoe U.K. The sustainable development goals: How does institutional quality moderate the environmental impact of economic activities. *Sustainable Development*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.70716>

11. Aydin M., Sogut Y., Erdem A. The role of environmental technologies, institutional quality, and globalization on environmental sustainability in European Union countries. *Environmental Science and Pollution Research*. 2024. Vol. 31. P. 10460—10472. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-024-31860-x>

12. Лопатинський Ю. Інституціональна аграрна матриця. *Економіка України*. 2004. № 4. С. 64—71.

References:

1. Perchinunno, P., Massari, A., L'Abbate, S. and Mongelli, L. (2023), "Ecological transition and sustainable development, a multivariate statistical analysis to guide the policies of the national recovery and resilience plan", *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03078-w>.

2. Lopatynskyi, Yu. and Halytskyi, A. (2019), "Ecological analysis of sustainable agrarian development in conditions of climate change", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 29, no. 4, pp. 35—41. <https://doi.org/10.35774/econa2019.04.035>.

3. Nikishyna, O., Bondarenko, S., Zybareva, O., Verbivska, L., Zerkina, O. and Chebotarova, N. (2025), "A circular ecosystem for the implementation of sustainable development goals based on extended producer responsibility", *Multidisciplinary Science Journal*, vol. 7, no. 4. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025071>.

4. Vivas, M.A.U., Amortegui, L.S. and Guerrero-Garcia-Rojas, H. (2025), "Understanding the characteristics of the green, circular and bioeconomy models within the context of sustainable development", *Energy, Sustainability and Society*, vol. 15. <https://doi.org/10.1186/s13705-025-00528-w>.

5. Shpykuliak, O., Lopatynskyi, Yu., Shelenko, D., Kyfiak, V. and Shpykuliak, V. (2025), "Euro-integration development of entrepreneurial structures of the agrarian sector on the basis of 'green' economy: management of innovations and quality of business processes", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (55), pp. 206—214. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-28>.

6. Van Eynde, R., Greenford, D.H., O'Neill, D.W. and Demaria, F. (2024), "Modelling what matters: how do current models handle environmental limits and social outcomes?", *Journal of Cleaner Production*, vol. 476. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143777>.

7. D'Adamo, I., Della Sciucca, M., Gastaldi, M. and Lupi, B. (2025), "Indicator assessment of sustainable development goals: a global perspective", *Sustainability*, vol. 17, no. 18. <https://doi.org/10.3390/su17188259>.

8. Chatzinikolaou, D. and Kubus, R. (2025), "Macro-meso-micro: an integrative framework for evolutionary economics and sustainable transitions", *Sustainability*, vol. 17, no. 21. <https://doi.org/10.3390/su17219480>.

9. Han, N., Wang, C., Song, Q., Xu, H. and Chen, L. (2025), "Climate economics and finance: a systematic literature review from macro to micro perspectives", *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. <https://doi.org/10.1080/14765284.2025.2565831>.

10. Ehigiamusoe, U.K. (2025), "The sustainable development goals: how does institutional quality moderate the environmental impact of economic activities", *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.70716>.

11. Aydin, M., Sogut, Y. and Erdem, A. (2024), "The role of environmental technologies, institutional quality, and globalization on environmental sustainability in European Union countries", *Environmental Science and Pollution Research*, vol. 31, pp. 10460—10472. <https://doi.org/10.1007/s11356-024-31860-x>.

12. Lopatynskyi, Yu. (2004), "Institutional agrarian matrix", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 4, pp. 64—71.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 336.14:351.863]:355.01

R. Bacho,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5957-7571>

K. Sochka,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting
and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6247-221X>

P. Kokosh,

Student of the Educational Program "Financial Security",
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4315-8897>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.138

THE STATE BUDGET OF UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: STRUCTURAL TRANSFORMATIONS, FISCAL IMBALANCES, AND CHALLENGES TO FINANCIAL SECURITY

Р. Й. Бачо,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II

К. А. Сочка,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II

П. Кокош,

здобувачка вищої освіти, освітня програма "Фінансова безпека",
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II

ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ, ФІСКАЛЬНІ ДИСБАЛАНСИ ТА ВИКЛИКИ ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ

The study examines the structural transformation of Ukraine's State Budget under wartime conditions, focusing on changes in the composition of budget revenues and expenditures, as well as fiscal imbalances and risks to financial security. The relevance of the research stems from profound changes in the functioning of Ukraine's public finance system during the period of 2021—2025, accompanied by a sharp increase in defense and security expenditures (from 22.3% to 71.1% of total state budget expenditures), a widening budget deficit (from 3.6% to 18.3% of GDP), rising public debt, and growing dependence of the budgetary system on international financial assistance (from 0.1% to 14.3% of state budget revenues). The research is based on methods of structural and dynamic analysis, comparison, generalization, analytical grouping, and a systems approach.

The paper analyzes the dynamics of Ukraine's State Budget revenues and expenditures during 2021-2025, identifies the key changes in the structure of budgetary resources under wartime conditions, and evaluates selected indicators of the state's fiscal security. The results suggest that wartime conditions led to the formation of a fiscal mobilisation model, in which defense and security expenditures became the dominant budgetary priority alongside a simultaneous decline in the share of economic and social expenditures. The study shows that the increasing role of international financial assistance contributed to maintaining the state's short-term financial stability; however, it also intensified the budgetary system's dependence on external sources of financing. The calculated fiscal security indicators confirmed the growing budget deficit, the increasing level of GDP redistribution through the budgetary system, and the accumulation of structural fiscal imbalances.

The research summarizes the most relevant risks related to budget revenue formation, tax administration, the use of budgetary funds, and the long-term sustainability of the State Budget. Several directions for mitigating fiscal risks are proposed, including the restoration of the domestic revenue base, increasing the efficiency of budget expenditures, the development of digital tax administration tools, and the gradual reduction of dependence on external financing.

У статті досліджено структурну трансформацію доходів та видатків державного бюджету України в умовах воєнних дій, проаналізовано тенденції формування доходів і видатків бюджету, а також оцінено фінансові дисбаланси та ризики для фінансової безпеки держави. Актуальність теми зумовлена кардинальними змінами у функціонуванні системи державних фінансів України за досліджуваний період 2021—2025 років, що супроводжуються різким зростанням видатків державного бюджету на оборону та безпеку (з 22,3% до 71,1%), посиленням дефіциту бюджету (з 3,6% до 18,3% ВВП), підвищенням рівня державного боргу та зростанням залежності бюджетної системи від міжнародної фінансової допомоги (з 0,1% до 14,3% доходів державного бюджету). У процесі дослідження використано методи структурного та динамічного аналізу, порівняння, узагальнення, аналітичного групування та системного підходу.

Проведено аналіз динаміки доходів і видатків державного бюджету України за 2021—2025 рр., визначено особливості зміни структури бюджетних ресурсів в умовах війни та оцінено окремі індикатори фінансової безпеки держави. Встановлено, що у період дослідження відбулося формування моделі воєнної фінансової мобілізації, коли основне значення мають видатки на оборону та безпеку при одночасному скороченні частки видатків економічного та соціального спрямування. Обґрунтовано, що зростання ролі міжнародної фінансової допомоги дозволило підтримати короткострокову фінансову стійкість держави, однак одночасно посилило залежність бюджетної системи від зовнішніх джерел фінансування. Розраховані індикатори фінансової безпеки підтвердили посилення дефіцитності бюджету, зростання рівня перерозподілу ВВП через бюджетну систему та накопичення структурних фінансових дисбалансів.

Узагальнено актуальні ризики у сфері формування доходів бюджету, податкового адміністрування, використання бюджетних коштів та забезпечення довгострокової збалансованості державного бюджету. Запропоновано окремі напрями мінімізації фінансових ризиків, пов'язаних з відновленням власної дохідної бази, підвищенням ефективності бюджетних видатків, розвитком цифрових інструментів податкового адміністрування та поступовим зниженням залежності від зовнішнього фінансування.

Key words: State Budget; financial security; fiscal imbalances; budget policy; budget deficit; international financial assistance.

Ключові слова: державний бюджет; фінансова безпека; фінансові дисбаланси; бюджетна політика; дефіцит бюджету; міжнародна фінансова допомога.

PROBLEM STATEMENT IN THE CONTEXT OF CURRENT SCIENTIFIC AND PRACTICAL CHALLENGES

Under wartime conditions, the State Budget has become the central instrument for maintaining macro-financial stability, socio-economic development, and the financial security of the state. During the full-scale war, the role of the State Budget has significantly increased, as the budgetary system has become the main instrument for financing the defense sector, maintaining the operation of critical infrastructure, and stabilizing the socio-economic situation in the country. Military actions, the destruction of industrial and energy infrastructure, declining economic activity,

forced population migration, and increasing security risks have affected both the formation of State Budget revenues and the structure of public expenditures. Additionally, the sharp increase in defense and security financing needs has led to a reorientation of budget policy toward wartime priorities, accompanied by a substantial expansion of the budget deficit, rising public debt, limited financing of other expenditure categories, and increasing dependence of the budgetary system on international financial assistance.

Under these conditions, ensuring fiscal sustainability and the financial security of the state becomes particularly important. The formation of a wartime fiscal mobilization model, in which

defense expenditures become dominant, is simultaneously accompanied by reduced opportunities for financing economic needs, selected social programs, and investments in human capital. At the same time, the risks of accumulating structural imbalances within the budgetary system, deepening dependence on external financing sources, and generating long-term negative consequences for post-war socio-economic recovery are increasing.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS RELATED TO THE PROBLEM AND IDENTIFICATION OF UNRESOLVED ASPECTS OF THE ISSUE ADDRESSED IN THE ARTICLE

The reconsideration of the role of Ukraine's State Budget in the context of the full-scale war has become an important area of contemporary Ukrainian academic discourse. Existing studies pay significant attention to budget sustainability, structural changes in public revenues and expenditures, the growing role of international financial assistance, rising debt pressures, and the transformation of fiscal policy under wartime conditions. A number of studies also emphasize the priorities of financing defense and security needs, the risks of deepening fiscal imbalances, and the necessity of adapting budget regulation instruments to the challenges of prolonged wartime economic pressure.

Yu. Radionov [1] investigates the transformation of the budgetary system under martial law, focusing on the increasing centralization of budgetary resources, shifts in expenditure priorities, and the strengthening role of the State Budget in supporting national defense capacity. The author substantiates that the war has fundamentally transformed budget policy priorities by intensifying defense and security financing, expanding the budget deficit and public debt, and increasing the dependence of public finances on international grant and loan support. Of particular importance is the author's conclusion regarding the formation of a new wartime model of State Budget functioning in which the defense function becomes dominant, generating structural imbalances and new threats to financial security.

D. Shkvaruk [2] focuses on the transformation of Ukraine's State Budget revenues and expenditures under wartime conditions. Particular attention is paid to the shift in budget priorities toward defense financing and support for critical infrastructure. The author argues that under martial law the State Budget has effectively

transformed from an instrument of long-term socio-economic development into a mechanism for mobilizing financial resources to support defense needs, public welfare, and the functioning of critical infrastructure. The study also emphasizes the need for flexible budget forecasting, the digitalization of the budget process, and increased transparency in the use of budgetary resources as prerequisites for improving the effectiveness of budget policy under conditions of prolonged wartime pressure.

The study by the authors [3] examines the transformation of the expenditure structure of Ukraine's State Budget under conditions of the full-scale war, with a particular focus on the intensification of structural imbalances and risks to the state's budget security. The authors argue that martial law has led to a transition from the model of a "social state" to that of a "security-oriented state", in which defense and security expenditures have become dominant priorities, while the relative share of financing for the social sector, education, healthcare, and infrastructure development has declined. The study also notes that the prolonged dominance of defense expenditures creates several long-term fiscal risks, including chronic underfunding of human capital, the accumulation of "deferred social debt", the degradation of social infrastructure, and increasing dependence of the budgetary system on external financing.

In his study, M. Pasichnyi [4] examines changes in Ukraine's fiscal and tax policy under wartime conditions and substantiates the priorities of State Budget revenue formation aimed at financing the defense and security sector. The study argues that under conditions of a prolonged war, important reserves for increasing budget revenues should include not only higher tax rates, but also the reduction of the shadow economy, stronger control over excisable goods markets and the gambling sector, as well as the legalization of labor remuneration. The author also stresses the need to maintain a balance between increasing the fiscal burden and preserving the conditions necessary for economic recovery, since excessive tax pressure contributes to further shadowing of the economy and negatively affects the pace of economic recovery.

The review of domestic academic research shows that the most studies focus on specific aspects of fiscal and budget policy, the dynamics of budget revenues and expenditures, or the financing of the defense sector. At the same time, the issues related to a comprehensive assessment of the structural transformation of Ukraine's State

Budget under wartime conditions, particularly in the context of increasing fiscal imbalances and risks to financial security, remain insufficiently explored. Additional research is needed regarding changes in budgetary priorities, the growing dependence of public finances on international financial support, the transformation of budget revenue sources, and the long-term implications of redirecting fiscal policy toward wartime economic needs. These gaps in the literature explain the relevance of the study and define its objective and structure.

FORMULATION OF THE GOALS OF THE ARTICLE (SETTING THE TASK)

The article aims to examine the structural transformation of Ukraine's State Budget under wartime conditions, assess fiscal imbalances and risks to the state's financial security, and identify selected directions for their mitigation.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH FINDINGS WITH A FULL SUBSTANTIATION OF THE SCIENTIFIC RESULTS

The role of the State Budget within the financial system is fundamental, since the budget serves as its core and central component, integrating taxes, public expenditures, and public credit into a unified mechanism. Scholars [5, p. 27] emphasize that the main economic function of the budget lies in regulating the distribution of GDP among sectors of the economy, administrative-territorial units, and different social groups. This enables the state to accumulate financial resources necessary for maintaining the state apparatus, ensuring national defense, financing the social sphere, and supporting the development of priority sectors of the economy.

The State Budget is the principal financial plan of the country, reflecting the priorities of state policy and the level of socio-economic development. The full-scale military invasion in February 2022 fundamentally transformed the macroeconomic environment, causing profound structural changes in both the revenue and expenditure components of Ukraine's budgetary

system. M. Pasichnyi [4] characterizes this process as a transition to a "wartime fiscal model," in which ensuring national defense becomes an unconditional priority.

To identify these transformations, the dynamics of State Budget revenues during 2021–2025 were analyzed (Table 1).

State Budget revenues increased from UAH 1,296.9 billion (2021) to UAH 3,834.2 billion (2025), i.e., by UAH 2,537.3 billion (or 2.9 times). However, this increase was predominantly nominal and largely driven by inflation acceleration and structural wartime changes in the taxation system, including tax rate increases and expansion of the military levy base. Tax revenues rose from UAH 1,107.1 billion to UAH 2,015.8 billion (+UAH 908.7 billion, or +82.1%), although their relative share in total revenues declined from 85.3% to 52.6% over the analyzed period. This decline reflects the outpacing growth of non-tax revenues and international transfers, which acquired critical importance within the wartime fiscal model.

A significant trend of the wartime period was the unprecedented growth of official transfers from international institutions, which increased from UAH 13.9 billion (2021) to UAH 490.6 billion (2022) and reached UAH 600.0 billion (2025). Non-tax revenues also grew particularly dynamically, (from UAH 163.0 billion to UAH 1,165.4 billion, primarily due to the inclusion of revenues generated from confiscated assets and own revenues of budgetary institutions. However, for accurate intertemporal comparisons, it should be considered that the composition of this revenue category changed substantially during the wartime period in accordance with current regulatory acts.

The structural analysis of budget revenues confirms the existence of a profound transformation of the revenue base. The share of international transfers increased from 0.1% (2021) to 14.3% (2025), generating considerable medium-term fiscal vulnerability, since a decline in international assistance without a proportional increase in domestic revenues may result in insufficient financing of public expenditures.

Table 1. Dynamics of Ukraine's State Budget Revenues, 2021–2025, UAH bln

Revenue Groups	Years					Deviation (2025 / 2021)	
	2021	2022	2023	2024	2025	UAH bln	Growth Rate, %
Total, including:	1 296,9	1 787,4	2 672,0	3 122,7	3 834,2	+2 537,3	+195,6
Tax revenues	1 107,1	949,8	1 583,0	1 869,0	2 015,8	+908,7	+82,1
Non-tax revenues	163,0	346,3	421,0	484,0	1 165,4	+1 002,4	+615,0
Capital revenues	0,3	0,1	0,2	0,3	5,0	+4,7	+1 566,7
Domestic official transfers	12,6	4,0	167,0	268,9	48,0	+35,4	+281,0
International official transfers	13,9	490,6	500,5	500,5	600,0	+586,1	+4 216,5

Source: compiled by the authors based on [6].

In order to examine expenditure transformations, the dynamics of State Budget expenditures by functional classification were analyzed (Table 2).

Total State Budget expenditures rose from UAH 1,490.3 billion in 2021 to UAH 5,473.6 billion in 2025, increasing 3.7 times during the analyzed period. Defense expenditures became the primary factor behind this growth, expanding from UAH 127.5 billion to UAH 3,069.9 billion, or by 24.1 times. As a result, the share of defense expenditures increased from 8.6% in the pre-war year of 2021 to 56.1% in 2025. Expenditures on law enforcement and security also demonstrated substantial growth, increasing from UAH 174.4 billion to UAH 819.4 billion (4.7 times). Combined defense and security expenditures reached UAH 3,889.3 billion, accounting for 71.1% of total State Budget expenditures in 2025.

In contrast, expenditures on economic activity decreased by UAH 12.3 billion (?6.8%) in absolute terms, while their share in total expenditures fell from 12.1% to 3.1%. Education expenditures grew only nominally (+5.5% over five years), despite the tripling of total expenditures, resulting in a significant decline in the relative share of education spending within the budget from 4.3% to 1.2%. Although social protection expenditures increased by UAH 114.1 billion (+33.6%), their share in total expenditures declined from 22.8% to 8.3% over the analyzed period.

Therefore, the revenue and expenditure structure of Ukraine's State Budget experienced a substantial transformation during 2021—2025 as a consequence of wartime conditions. Despite the growth of the domestic revenue base, its growth dynamics were considerably weaker than the expansion of budget expenditures, which led to the emergence of a chronic budget deficit financed by external borrowing and international assistance.

Financial security under wartime conditions acquires exceptional importance for maintaining macro-financial stability, financing defense and security expenditures, supporting social expenditures, and ensuring the functioning of the economy. Current academic studies define financial security as the capacity of the state's financial system to maintain the stability of budgetary, debt, currency, and banking systems in the face of internal and external threats. N. Sytnyk and B. Kravchenko [7] identify the major threats to Ukraine's financial security during the war as a widening budget deficit, rising debt burdens, a high level of shadow economic activity, dependence on external financing, and structural fiscal imbalances. Consequently, the assessment of selected fiscal security indicators enables a more comprehensive evaluation of the transformation of Ukraine's public finances under wartime conditions and helps identify potential risks to long-term financial sustainability (Table 3).

Table 2. Dynamics of Ukraine's State Budget Expenditures by Functional Classification, 2021—2025, UAH billion

Expenditure Groups	Years					Deviation (2025/2021)	
	2021	2022	2023	2024	2025	UAH bln	Growth Rate, %
Total, including	1490,3	2 705,4	4014,4	4486,7	5473,6	+3 983,3	+267,3
General public services	206,6	202,0	296,1	374,3	438,7	+232,1	+112,3
National defense	127,5	1 142,9	2097,6	2304,5	3069,9	+2 942,4	+2 307,8
Public Safety and Security	174,4	443,3	574,6	692,7	819,4	+645,0	+369,8
Economic activity	181,0	95,4	134,3	163,1	168,7	-12,3	-6,8
Health care	170,5	184,3	179,3	201,4	218,8	+48,3	+28,3
Culture and sports	16,0	11,1	11,8	16,2	15,8	-0,2	-1,2
Education	63,8	58,0	60,5	64,7	67,3	+3,5	+5,5
Social protection and social security	339,3	426,0	469,3	464,7	453,4	+114,1	+33,6

Source: compiled by the authors based on [6].

Table 3. Dynamics of Selected Fiscal Security Indicators of Ukraine, 2021—2025, %

Indicator	2021	2022	2023	2024	2025
State Budget Deficit-to-GDP Ratio	3,63	17,62	20,31	17,64	18,32
GDP Redistribution through the Consolidated Budget	30,44	42,3	47,5	46,8	48,6
Public Debt Servicing Expenditure Share in State Budget Revenues	12,0	8,8	9,3	9,8	9,4
Share of Tax Revenues in State Budget Revenues	85,3	53,2	45,1	52,8	52,6
Share of International Transfers in State Budget Revenues	0,1	26,9	16,2	15,2	14,3
Share of Economic Expenditures in State Budget Expenditures	12,1	3,5	3,4	3,6	3,1
Share of Social Expenditures in State Budget Expenditures	39,4	25,1	18,1	16,7	13,8
Share of Defense and Public Security Expenditures in State Budget Expenditures	22,3	59,1	66,5	66,8	71,1

Source: compiled by the authors based on [6; 8].

The calculated fiscal security indicators demonstrate a significant expansion of the state's role in the redistribution of financial resources within the wartime economy and confirm the strengthening of fiscal risks to financial security over the analyzed period. The rise in GDP redistribution through the Consolidated Budget from 30.4% to 48.6% reflects the growing scale of state intervention in socio-economic processes. Among the most pronounced trends were the substantial increase in the State Budget deficit level (from 3.6% to 18.3% of GDP) and the overwhelming dominance of defense and security expenditures within the expenditure structure. Defense and public security expenditures increased from 22.3% of total expenditures in 2021 to more than 71% in 2025, which confirms the emergence of a wartime fiscal mobilization framework. At the same time, the share of expenditures allocated to economic and social purposes declined sharply, creating medium-term risks for economic recovery and the development of human capital.

An important trend was also the reduction in the share of tax revenues in total State Budget revenues accompanied by the increasing importance of international financial assistance.

The conducted analysis allows the identification of a set of fiscal risks formed under wartime economic conditions that may substantially affect the state's financial sustainability in the medium-term perspective, as well as the formulation of selected approaches to their mitigation (Table 4). The study summarizes risks associated with key areas of budgetary activity, including budget revenue

formation, public expenditure management, tax administration, and maintaining State Budget balance.

One of the key risks related to budget revenue formation is the increasing dependence of the State Budget on external financing sources. While such support enables the uninterrupted financing of critical expenditures, it simultaneously creates significant fiscal vulnerability to changes in external financial assistance volumes and to the political decisions of international partners.

A further concerning trend is the declining proportion of tax revenues within total budget revenues, reflecting the contraction of the tax base caused by declining economic activity, extensive destruction of industrial infrastructure, energy supply disruptions, losses of productive capacity, and labor migration.

Another important category of risks relates to the persistent imbalance of the State Budget, the financing of which largely depends on external borrowing and international financial support. This, in turn, contributes to the accumulation of public debt and the subsequent growth of debt servicing expenditures.

One of the significant sources of fiscal risks in modern conditions is the insufficient effectiveness of tax administration, which is associated with the persistence of tax evasion schemes, a high degree of shadow economic activity in certain sectors, the expansion of informal employment, and insufficient efficiency of tax control. These factors contribute to undercollection of planned State Budget revenues, increasing disparities in tax

Table 4. Selected Fiscal Imbalances of Ukraine's State Budget and Measures for Their Mitigation

Budgetary Area	Problem	Potential Consequences	Mitigation Measures
Budget Revenue Formation	Growing dependence on international transfers; Further narrowing of the tax base; Low predictability of budget revenues under the wartime;	Fiscal vulnerability to external factors; Declining revenues from major taxes; Complications in budget planning and the risk of cash gaps;	Expansion of the tax base; Reduction of inefficient tax exemptions; Improvement of forecasting quality;
Tax Administration	Insufficient effectiveness of tax control; Persistence of tax evasion schemes;	Shortfalls in planned revenues; Expansion of the shadow economy; Increasing transaction costs;	Digitalization of tax administration; Integration of state registers; Implementation of e-audit; Development of the "e-Excise" system; Strengthening risk-based control;
Use of Budgetary Funds (Expenditures)	Dominance of defense expenditures; Reduction of development expenditures; Insufficient effectiveness of budget programs; Risks of non-transparent and inefficient use of funds (including corruption-related risks); Rising energy costs and increasing pressure on energy sector expenditures;	Reduction of development-oriented economic and social expenditures; Slower economic recovery; Deterioration in the quality of human capital; Growth of inefficient expenditures and losses of budgetary resources;	Optimization of the expenditure structure; Restoration of financing for economic and social development expenditures; Prioritization of investment expenditures; Improving budget process transparency and strengthening fiscal control; Development of energy efficiency and reduction of dependence on imported energy resources;
Budget Balance	Formation of a persistent budget deficit; Outpacing growth of expenditures relative to revenues; Accumulation of structural imbalances;	Growth of public debt; Increasing public debt servicing expenditures; Risks of macro-financial instability; Complications for post-war recovery;	Gradual reduction of the budget deficit; Development of the domestic public debt market; Attraction of long-term concessional financing; Use of borrowed funds exclusively for development expenditures;

Source: compiled by the authors based on [1; 9; 10; 11; 12; 13].

burden distribution, and higher transaction costs for both public authorities and economic agents. Enhancing the effectiveness of tax administration without intensifying fiscal pressure on the formal sector of the economy and consumers may be achieved through the broader implementation of a risk-based approach.

Regarding the expenditure component of the State Budget, the key risk is the substantial restructuring of expenditures marked by the overwhelming dominance of defense and security spending, which is accompanied by a reduction in development expenditures, education financing, and selected social programs. Over the medium term, this may generate delayed negative effects associated with slower economic recovery and declining human capital quality.

The observed trends demonstrate the emergence of a specific model of State Budget functioning that maintains the state's financial capacity during wartime, but at the same time contributes to the formation and accumulation of structural fiscal imbalances. Without restoring the domestic revenue base and revising expenditure priorities, the current budgetary model may weaken long-term economic growth and complicate post-war recovery.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Under wartime conditions, the State Budget of Ukraine has become the central mechanism for maintaining macro-financial stability, financing defense needs, and supporting vulnerable population groups.

During 2021—2025, Ukraine's State Budget underwent profound structural changes driven by the transition to a wartime economy model. These transformations were manifested both in significant changes to the revenue structure and in the restructuring of expenditure priorities, ultimately leading to the formation of multiple fiscal imbalances.

Fiscal security indicators reveal increasing pressure on Ukraine's public finance system during the wartime period. The most significant trends included a sharp increase in the State Budget deficit relative to GDP, the expansion of GDP redistribution through the budgetary system, and the strengthening dependence of the budget on international financial support. At the same time, the relative stabilization of public debt servicing expenditures within budget revenues was achieved through the outpacing growth of revenues supported by external financial assistance. Although external financial assistance helped preserve short-term fiscal stability, it simultaneously increased the vulnerability of the budgetary system to reductions in external support.

The wartime fiscal model intensified several major risks, including growing dependence on external financing, contraction of the domestic revenue base, and the dominance of defense expenditures within the expenditure structure. Maintaining financial sustainability in the post-war period will require a gradual reduction of the budget deficit, restoration of domestic revenue capacity, enhancement of tax administration efficiency, and a reorientation of budget policy toward supporting economic development and strengthening social capital. Additional priorities include improving the effectiveness of public expenditures, increasing transparency in the use of budgetary resources (including combating corruption schemes), reducing the dependence of public finances on external funding sources, limiting shadow economic activity, and expanding the use of digital instruments in public finance management.

Ukraine's future budget policy should gradually shift from financing wartime needs toward supporting long-term economic recovery and development. This would create the basis for economic recovery, human capital development, and stronger financial sustainability in the post-war period.

Future research should examine the long-term consequences of State Budget transformation under wartime conditions on financial security and macroeconomic stability, the evaluation of the effectiveness of defense expenditures, the impact of increasing public debt burdens on budget sustainability, and the risks associated with maintaining a high degree of fiscal centralization. Particular attention should also be devoted to studying mechanisms for the gradual transition from a wartime fiscal mobilization model to a budget policy framework aimed at socio-economic recovery and long-term development.

Література:

1. Радіонов Ю. Д. Пріоритети бюджетної політики в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Фінанси України*. 2023. №9. С. 24—47. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.09.024>.
2. Шкварук Д. Державний бюджет у період війни: пріоритети, загрози та стабільність. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки / Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2026, № 2. С. 477—484. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-64>.
3. Соловйов Д. М., Швайко М. А. Transformation of the expenditure structure of the state budget of Ukraine under wartime conditions: analysis, risks, and ways of optimization. *Економі-*

ка та суспільство. Випуск # 83 / 2026. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-175>.

4. Пасічний М. Фіскальні домінанти фінансування військових потреб. *Scientia fructuosa*. 2024. Т. 154, № 2. С. 20—37. DOI: 10.31617/1.2024(154)02.

5. Бюджетна система: підручник / за наук. ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. Київ: Центр учбової літератури; Тернопіль: Екон. думка, 2012. 871 с.

6. Державний веб-портал бюджету для громадян. OpenBudget. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026).

7. Ситник Н.С., Кравченко Б.О. Фінансова безпека держави: загрози та виклики в умовах війни. *Modern Economics*. 2024. № 44 (2024). С. 181—189. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-27).

8. Мінфін. Зведений бюджет України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/> (дата звернення: 20.04.2026).

9. Сочка К. Державний борг України: поточні реалії і проблеми. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. Вип. 2. С. 172—183. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-2-172-183>.

10. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.

11. Сочка К.А., Палінчак М.М. Митні платежі як фіскальний інструмент держави: тенденції та виклики поточного періоду. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 48, С. 65—72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-48-12>.

12. Чуркіна І. Є., Масленников Є. І. Управління акумуляцією і використанням бюджетних ресурсів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Том 21. Вип. 3 (52). С. 529—544. DOI:10.18524/2413-9998.2022.3-(52).275829.

13. Bogdan Tetiana. The role of public finance in Ukraine's recovery and reconstruction. *Journal of European Economy*. 2024. Vol. 23, No. 4. С. 615—634. DOI:10.35774/jee2024.04.615.

References:

1. Radionov, Yu. (2023), "Priorities of budget policy under martial law and post-war recovery of Ukraine", *Finansy Ukrainy*. vol. 9. pp. 24—47. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.09.024>.

2. Shkvaruk, D. (2026), "State budget during wartime: priorities, threats and stability", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic*

Sciences, vol. 2, pp. 477—484, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-64>.

3. Soloviov, D. and Shvaiko, M. (2026), "Transformation of the expenditure structure of the state budget of Ukraine under wartime conditions: analysis, risks, and ways of optimization", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 83, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-175>.

4. Pasichnyi, M. (2024), "Fiscal dominants of military financing", *Scientia fructuosa*, vol. 154, no. 2, pp. 20—37, [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)02](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)02).

5. Fedosov, V. and Yurii, S. (2012), *Biudzhetna systema [Budget system]*, Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

6. OpenBudget (2026), "State web portal "Budget for Citizens", available at: <https://openbudget.gov.ua/> (Accessed 20 April 2026).

7. Sytnyk, N. and Kravchenko, B. (2024), "Financial security of the state: threats and challenges under wartime conditions", *Modern Economics*, vol. 44, pp. 181—189, [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-27).

8. Minfin (2026), "Consolidated budget of Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/> (Accessed 20 April 2026).

9. Sochka, K. (2022), "Public debt of Ukraine: current realities and challenges", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 2, pp. 172—183, <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-2-172-183>.

10. Chuhunov, I. (2021), *Biudzhetna stratehiia suspilnoho rozvytku [Budget strategy of social development]*, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.

11. Sochka, K. and Palinchak, M. (2023), "Customs payments as a fiscal instrument of the state: current trends and challenges", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 48, pp. 65—72, <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-48-12>.

12. Churkina, I. and Maslennikov, Ye. (2022), "Management of accumulation and use of budget resources", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 21, no. 3 (52), pp. 529—544, [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3-\(52\).275829](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3-(52).275829).

13. Bogdan T. (2024), "The role of public finance in Ukraine's recovery and reconstruction", *Journal of European Economy*. Vol. 23, No. 4. P. 615—634. DOI:10.35774/jee2024.04.615.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 657.1.012

П. А. Сук,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів
і природокористування України "Ніжинський агротехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8556-7123>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.146

ОЦІНКА ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕТОДУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ

P. Suk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, Separate division
of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Nizhyn Agrotechnical Institute"

VALUATION AS AN ELEMENT OF ACCOUNTING METHODOLOGY: THEORY AND PRACTICE

Стаття присвячена дослідженню теоретичних засад та практики застосування оцінки як елементу методу бухгалтерського обліку. Акцентовано увагу на структурі методу бухгалтерського обліку та місці оцінки в системі облікової інформації. Вказано економічну сутність оцінки як елемента методу бухгалтерського обліку. Виокремлено, що оцінка забезпечує взаємозв'язок між елементами методу обліку та визначає рівень достовірності фінансової звітності. Наведено характеристику складових оцінки як елемента методу бухгалтерського обліку, зокрема: трансформації натуральних показників у грошові, забезпечення порівнянності даних, формування бази для аналізу та контролю, створення інформаційної основи управління, що полягає у синергії принципів вимірювання, методів вартісного відображення та часових параметрів. Це забезпечує трансформацію кількісних характеристик об'єктів у достовірну та уніфіковану фінансову інформацію для прийняття управлінських рішень. Вказано та охарактеризовано комплекс основних взаємопов'язаних функцій, що забезпечують формування цілісного інформаційного простору для прийняття управлінських рішень, контролю та аналізу господарської діяльності, зокрема: вимірювальна функція оцінки; інформаційна функція; контрольна функція; аналітична функція. Окреслено види оцінки, що відображають різні підходи до визначення вартості об'єктів залежно від мети обліку, процесу їх використання та інших складових. Наведено характеристику видів оцінки, зокрема: первісної вартості, справедливої вартості, залишкової (балансової) вартості, відновлювальної (відтворувальної) вартості, ліквідаційної вартості. Вказано на роль оцінки у забезпеченні дієвості фундаментальних принципів визначених основоположними законодавчими актами, що забезпечують достовірність, порівнянність та релевантність облікової інформації. Наведено характеристику та місце оцінки в дотриманні принципу історичної (фактичної) собівартості, принципу обачності (консерватизму), принципу безперервності діяльності, принципу превалювання сутності над формою, принципу нарахування та відповідності доходів і витрат.

This article examines the theoretical foundations and practical application of valuation as an element of the accounting method. Attention is focused on the structure of the accounting method and the role of valuation in the accounting information system. The economic essence of valuation as an element of the accounting method is outlined. It is emphasized that valuation ensures the interconnection between the elements of the accounting method and determines the level of reliability of financial statements. The paper describes the components of valuation as an element of the accounting method, specifically: the conversion of physical indicators into monetary ones, ensuring data comparability, forming a basis for analysis and control, and creating an informational foundation for management, which consists of the synergy of measurement principles, valuation methods, and time parameters. This ensures the transformation of quantitative characteristics of objects into reliable and

standardized financial information for management decision-making. The paper identifies and characterizes a set of key interrelated functions that ensure the formation of a comprehensive information space for managerial decision-making, control, and analysis of economic activity, specifically: the measurement function of valuation; the informational function; the control function; and the analytical function. The types of valuation that reflect different approaches to determining the value of assets depending on the purpose of accounting, the process of their use, and other components are outlined. The article describes various types of valuation, including: initial cost, fair value, net book value, replacement cost, and liquidation value. The role of valuation insuring the effectiveness of the fundamental principles established by foundational legislative acts, which ensure the reliability, comparability, and relevance of accounting information, is highlighted. The paper describes the characteristics and role of valuation in adhering to the historical (actual) cost principle, the prudence (conservatism) principle, the going concern principle, the substance-over-form principle, and the accrual and matching of revenues and expenses principle.

Ключові слова: оцінка, елемент методу, функції оцінки, види оцінки, принципи обліку.

Key words: assessment, method component, assessment functions, types of assessment, accounting principles.

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

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення глобалізаційних процесів та інтеграції національної системи бухгалтерського обліку до міжнародного інформаційного простору особливої актуальності набуває проблема забезпечення достовірного та об'єктивного вартісного вимірювання об'єктів обліку. Оцінка як елемент методу бухгалтерського обліку виступає вагомим інструментом формування фінансової інформації, що використовується як для внутрішнього управління підприємством, так і для зовнішніх користувачів. Водночас у практиці обліку спостерігається наявність значної варіативності підходів до оцінювання активів, зобов'язань та господарських процесів, що зумовлює неоднорідність облікових даних і знижує рівень їх порівнянності та аналітичної придатності.

Оцінка активів ускладнюється необхідністю одночасного застосування різних концептуальних підходів, зокрема історичної (первісної) вартості та справедливої вартості, що передбачено як національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, так і міжнародними стандартами фінансової звітності. Це створює методологічні суперечності щодо ви-

бору бази оцінювання та обумовлює зростання суб'єктивності у визначенні вартості об'єктів обліку, особливо в умовах нестабільності ринкового середовища, інфляційних процесів та обмеженості активних ринків.

Необхідність дослідження оцінки як елемента методу бухгалтерського обліку зумовлена її визначальною роллю у формуванні якісної облікової інформації, що є основою ефективного управління підприємством і прийняття обґрунтованих економічних рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика оцінки в бухгалтерському обліку є предметом дослідження багатьох зарубіжних і українських вчених, що зумовлено її визначальним впливом на формування достовірної інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства. Хендріксен, Е., Ван Бреда, М. прямо розглядали оцінку як ключову проблему облікової теорії: оцінка є центральним елементом бухгалтерської теорії, оскільки саме вона визначає спосіб вимірювання економічних подій у грошовій формі [1].

У свою чергу, Р. Паркер [2] підкреслює, що підходи до оцінки суттєво варіюються залежно від національних облікових систем, що зумовлює відмінності фінансової звітності та ускладнює її міжнародне порівняння.

Серед українських вчених значний внесок у розвиток теорії оцінки зробили: Бондар М.І. [3] наголошує на реаліях сьогодення та потребі використання нових методів управління при оцінюванні бізнесу; Бутинець Ф.Ф. [4] розглядає оцінку як основу облікової методології; Корягін М.В. [5] стверджує, що оцінка об'єктів бухгалтерського обліку є передумовою формування достовірної та релевантної інформації у фінансовій звітності та сприяє керівному персоналу у прийнятті ефективних управлінських рішень; Ловінська А.Г. [6; 7] та Васильєва А.М., Бондарчук Н.В. [8] розглядає оцінку як складову методу бухгалтерського обліку за допомогою якого здійснюється вимірювання вартості об'єктів бухгалтерського обліку; Легенчук С.Ф. [9] стверджує, що бухгалтерський облік був вимірювальним (оціночним) інструментом, а серед його складових вказує на зростання методів та моделей оцінки; Кіндрацька А.М. [10] окреслює особливості оновленої концепції оцінки як елементу методу бухгалтерського обліку; Пушкар М.С. [11] доводить, що оцінка в теорії обліку є найменш науково обґрунтованим елементом; Фоміна О.В. [12] визначає оцінку, як процес систематизованого вивчення і узагальнення професійних думок про вірогідність настання несприятливих умов та подій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне дослідження оцінки, як елементу методу бухгалтерського обліку, визначення його ролі в системі облікової інформації та особливості застосування в сучасних умовах господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метод бухгалтерського обліку традиційно розглядається як упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, за допомогою яких забезпечується суцільне, безперервне та документально обґрунтоване відображення господарських процесів. До таких елементів належать документація, інвентаризація, оцінка, калькуляція, рахунки бухгалтерського обліку, подвійний запис, бухгалтерський баланс і фінансова звітність. В українській та міжнародній науковій традиції саме така структуризація методу обліку визначається базовою, оскільки вона відображає логіку формування облікової інформації — від первинного спостереження до узагальнення результатів діяльності.

В цій системі оцінка посідає центральне місце, оскільки виступає основним інструментом узгодження та інтеграції інших елементів методу бухгалтерського обліку (рис. 1):

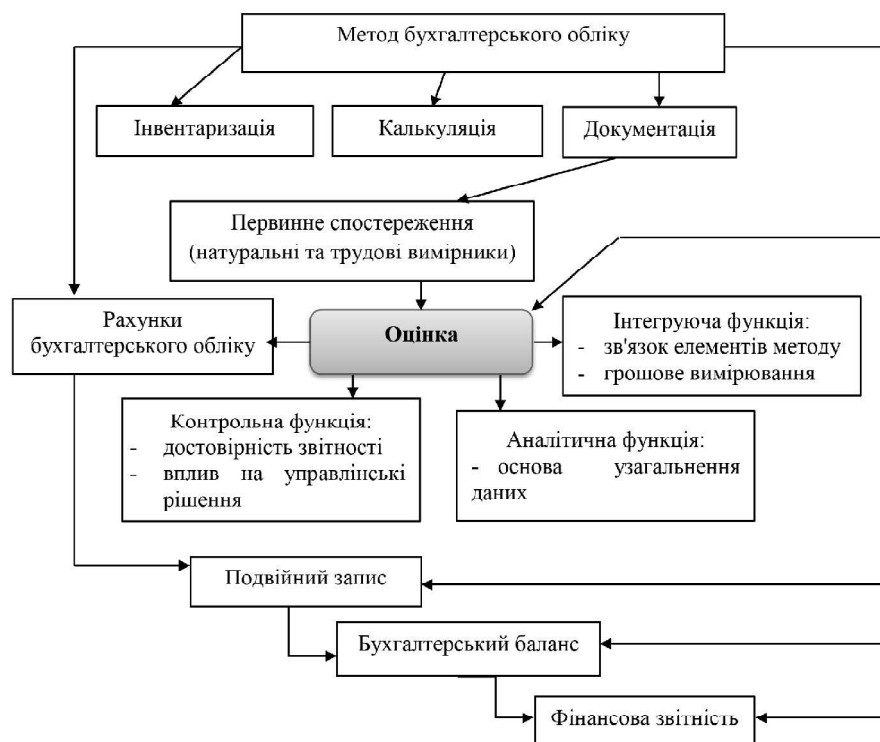


Рис. 1. Структура методу бухгалтерського обліку та місце оцінки в системі облікової інформації

Джерело: розроблено автором.

— по-перше, оцінка забезпечує взаємозв'язок між елементами методу обліку. Первинні документи фіксують господарські операції переважно в натуральних або трудових показниках, однак їх подальше відображення на рахунках бухгалтерського обліку, у системі подвійного запису, балансі та фінансовій звітності можливе лише за умови їх грошового вимірювання. Отже, оцінка виступає своєрідним "інтегруючим механізмом", що трансформує первинну інформацію у форму, придатну для узагальнення та аналітичної обробки;

— по-друге, оцінка визначає рівень достовірності фінансової звітності. Саме адекватність застосованих оцінок забезпечує правдиве та неупереджене відображення фінансового стану і результатів діяльності суб'єкта господарювання. Невідповідність методів оцінки реальним економічним умовам може призводити до викривлення облікових даних і, як наслідок, до прийняття неефективних управлінських рішень.

Як зазначає Н.М. Малюга, проблеми визначення оцінки виникли ще за часів системи облікових реєстрів давньоримської імперії [13, с. 14].

Гуцайлюк З.В. відзначає: "Формування ринкових відносин в економіці України поставило якісно нові умови перед оцінкою, функції якої значно розширилися. Насамперед, вона не сприймається як технічний прийом вартісного вимірника активів і зобов'язань, а стала методологічною основою визначення реальної їх вартості" [14, с. 14].

Оцінка в бухгалтерському обліку є процесом визначення вартості об'єктів обліку у грошовому вираженні. Вона забезпечує можливість відображення господарських операцій у єдиній системі координат, що є необхідною умовою узагальнення інформації.

Економічна сутність оцінки як елемента методу бухгалтерського обліку проявляється у сукупності взаємопов'язаних функціональних аспектів, які забезпечують формування єдиної інформаційної системи для потреб управління, аналізу та контролю. Зміст кожного з них розкривається таким чином (табл. 1).

Оцінка в системі бухгалтерського обліку та економічного управління виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, що забезпечують формування цілісного інформаційного простору для прийняття управлінських рішень, контролю та аналізу господарської діяльності. Її значення підтверджується як положеннями національних стандартів бухгалтерського обліку [15], так і нормами міжнародних стандартів фінансової звітності, де вартісне вимірювання розглядається як базовий інструмент узагальнення економічної інформації.

В літературі можна простежити, що вчені виокремлюють наступні функції оцінки: вимірювальна функція оцінки; інформаційна функція; контрольна функція; аналітична функція.

Вимірювальна функція полягає у забезпеченні кількісного (вартісного) відображення об'єктів бухгалтерського обліку, що дозволяє трансформувати різноманітні ресурси, зобов'язання та господарські процеси у єдиний грошовий вимірник. Це створює можливість агрегу-

Таблиця 1. Взаємозв'язок функціональних складових оцінки, як елемента методу бухгалтерського обліку

№ з-п	Складові	Характеристика
1	трансформація натуральних показників у грошові	Передбачає вираження різноманітних об'єктів обліку (матеріальних, нематеріальних, трудових ресурсів) у єдиному вартісному вимірнику. Це забезпечує уніфікацію облікової інформації та можливість її агрегування. Грошова оцінка виступає інструментом узагальнення економічно різноманітних процесів і явищ, що дозволяє інтегрувати їх у систему бухгалтерського обліку та фінансової звітності
2	-забезпечення порівнянності даних	Оцінка створює умови для зіставлення показників у часовому та просторовому вимірах. Завдяки використанню єдиного грошового вимірника забезпечується можливість порівняння вартості активів, зобов'язань, витрат і результатів діяльності за різні періоди, а також між різними суб'єктами господарювання. Це є вагомим передумовою проведення економічного аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень
3	-формування бази для аналізу та контролю	Оцінка виступає первинною основою аналітичних та контрольних процедур, оскільки саме вартісне вираження дозволяє ідентифікувати відхилення, тенденції та закономірності у фінансово-господарській діяльності. Вона забезпечує формування системи показників, необхідних для проведення горизонтального, вертикального та факторного аналізу, а також для здійснення внутрішнього та зовнішнього контролю
4	створення інформаційної основи управління	Оцінка забезпечує формування достовірної, релевантної та своєчасної інформації, яка використовується в процесі управління діяльністю суб'єкта господарювання. На її основі приймаються оперативні, тактичні та стратегічні управлінські рішення, здійснюється планування, прогнозування та оцінка ефективності використання ресурсів. Таким чином, оцінка виконує системоутворюючу роль у забезпеченні інформаційної підтримки управлінського процесу

Джерело: сформовано на основі [6, 7, 10, 13].

Таблиця 2. Види оцінки, що відображають різні підходи до визначення вартості об'єктів залежно від мети обліку та процесу їх використання

№ з-п	Види оцінки	Характеристика
1	Первісна вартість	Визначається як сума фактичних витрат на придбання або створення активу, включаючи витрати на його доставку, монтаж і підготовку до використання. Цей вид оцінки є базовим при первинному визнанні активів і широко застосовується у фінансовому обліку
2	Справедлива вартість	Вираховується як ціна, за якою може бути здійснений обмін активу або погашене зобов'язання між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами. У міжнародній практиці справедлива вартість розглядається як ринково орієнтований показник, що відображає поточні економічні умови
3	Залишкова (балансова) вартість	Розраховується як різниця між первісною вартістю активу та сумою накопиченої амортизації (зносу і втрат від зменшення корисності). Вона відображає поточну облікову вартість активу на певну дату та використовується у фінансовій звітності
4	Відновлювальна (відтворювальна) вартість	Характеризує витрати, необхідні для відтворення або заміщення активу за сучасних умов господарювання. Такий вид оцінки використовується при переоцінці активів і дозволяє враховувати вплив інфляційних процесів та змін ринкової кон'юнктури
5	Ліквідаційна вартість	Рахується як очікувана сума коштів, яку підприємство може отримати від реалізації активу після закінчення строку його корисного використання за вирахуванням витрат, пов'язаних із його вибуттям. Цей показник використовується, зокрема, для розрахунку амортизації

Джерело: сформовано на основі [3, 4, 15, 16]

вання економічно неоднорідної інформації та формування узагальнених показників діяльності підприємства.

Інформаційна функція оціни полягає у формуванні релевантної та достовірної бази даних для потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів. Вартісне вимірювання дозволяє забезпечити порівнянність, систематизацію та інтерпретацію облікової інформації, що є основою для прийняття управлінських рішень.

Згідно з Концептуальною основою фінансової звітності, корисність інформації визначається її здатністю впливати на економічні рішення користувачів, що безпосередньо залежить від адекватності оцінки об'єктів обліку.

Контрольна функція оцінки реалізується через забезпечення можливості перевірки ефективності використання ресурсів та дотримання встановлених нормативів. Вартісні показники виступають базою для здійснення внутрішнього контролю, аудиту та оцінювання відхилень фактичних результатів від запланованих. У наукових дослідженнях наголошується, що саме оцінка забезпечує формування контрольних параметрів, які дозволяють ідентифікувати неефективне використання ресурсів та ризики фінансово-господарської діяльності.

Аналітична функція оцінки полягає у створенні інформаційної основи для проведення економічного аналізу, виявлення тенденцій розвитку, факторного впливу та оцінки результативності діяльності суб'єкта господарювання. Саме вартісне вимірювання забезпечує можливість розрахунку основних фінансово-економічних показників (рентабельності, ліквідності, оборотності тощо). Відповідно до методологічних положень економічного аналізу, оцінка є первинною основою аналітичних процедур, оскільки без єдиного грошового ви-

мірника неможливе коректне порівняння та інтерпретація результатів діяльності.

В обліковій системі суб'єктами господарювання застосовуються різні види оцінки, які відображають різні підходи до визначення вартості об'єктів залежно від мети обліку, процесу їх використання та інших складових.

Відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку [15] та міжнародних стандартів фінансової звітності [16] застосовують наступні види оцінки (табл. 2).

Основоположні принципи бухгалтерського обліку вимагають грошової оцінки майна і будь-яких господарських операцій (економічних дій на підприємстві). Ці вимоги виникають із суті системи бухгалтерського обліку. [17, С. 108].

Оцінка в бухгалтерському обліку здійснюється відповідно до фундаментальних принципів, які забезпечують достовірність, порівнянність та релевантність облікової інформації.

Принцип історичної (фактичної) собівартості передбачає відображення активів за сумою фактичних витрат на їх придбання або створення. Такий підхід забезпечує об'єктивність і перевірюваність облікових даних, оскільки ґрунтується на документально підтверджених витратах. Відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку [15], саме первісна вартість є базою для подальшого обліку більшості активів.

Принцип обачності (консерватизму) вимагає застосування таких підходів, які запобігають завищенню активів і доходів та заниженню зобов'язань і витрат. Реалізація цього принципу передбачає врахування потенційних ризиків і втрат навіть за умов невизначеності, що сприяє формуванню більш реалістичної фінансової інформації.

Принцип безперервності діяльності, передбачає, що оцінка активів і зобов'язань здійснюється

виходячи з припущення, що підприємство продовжуватиме свою діяльність у передбачуваному майбутньому. Це означає, що активи оцінюються не за ліквідаційною вартістю, а за вартістю їх використання у процесі господарської діяльності.

Принцип превалювання сутності над формою припускає, що господарські операції мають відображатися відповідно до їх економічної сутності, а не лише юридичної форми. Це має особливе значення при визначенні справедливої вартості та інших оцінок, де важливо враховувати реальний економічний зміст операції.

Принцип нарахування та відповідності доходів і витрат передбачає, що доходи і витрати визнаються в тому періоді, в якому вони виникають, незалежно від фактичного руху грошових коштів. Оцінка при цьому забезпечує коректне співвіднесення доходів і витрат, що є основою визначення фінансового результату діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи вище викладене можна дійти наступних висновків:

1. Оцінка, як елемент методу бухгалтерського обліку виконує системоутворюючу роль, забезпечуючи єдність вимірювання, інформаційну цілісність, контрольну функціональність та аналітичну придатність облікових даних;

2. Оцінка як елемент методу бухгалтерського обліку має універсальний характер. Вона застосовується на всіх етапах облікового процесу: від первинного визнання об'єктів обліку до їх подальшої оцінки, включаючи переоцінку, амортизацію, визначення знецінення та списання активів. Оцінка використовується при складанні калькуляцій, формуванні облікових регістрів, підготовці фінансової звітності та проведенні економічного аналізу;

3. Оцінка виступає не лише елементом методу бухгалтерського обліку, а й його системоутворюючою складовою, що забезпечує цілісність, узгодженість і аналітичну придатність облікової інформації. Її роль є визначальною у формуванні якісних характеристик фінансової звітності та забезпеченні інформаційних потреб користувачів;

4. Принципи оцінки формують методологічну основу вартісного вимірювання об'єктів бухгалтерського обліку, забезпечуючи достовірність і порівнянність інформації, тоді як різноманіття видів оцінки дозволяє адекватно відображати економічну сутність активів і зобов'язань у різних умовах господарювання.

Узгоджене застосування принципів і видів оцінки є необхідною передумовою формування якісної фінансової звітності та ефективного управління діяльністю підприємства.

Література:

1. Hendriksen E., Van Breda M. Accounting Theory. — McGraw-Hill, 2013.

2. Parker, Robert. (2016). Thirteen not out: Nobes & Parker, Comparative International Accounting, 1981—2016. Accounting History. 21. 10.1177/1032373216661363. URL: <https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/17639/1/117.pdf.pdf>.

3. Бондар М.І. Оцінка та оцінювання в бухгалтерському обліку. Фінанси, облік і аудит: збірник наукових праць. 2009. Вип. 13. С. 170.

4. Бутинець Ф. Ф. Теорія бухгалтерського обліку: навч. посібник. Житомир: ПП "Рута", 2014. 640 с.

5. Корягін М. В. Оцінка в системі бухгалтерського обліку. Ефективна економіка. 2018. № 10. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6576> (дата звернення: 06.05.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.4.

6. Ловінська Л. Г. Оцінка в бухгалтерському обліку: монографія. К.: КНЕУ, 2006. 256 с.

7. Ловінська Л.Г. Оцінка в сучасній системі бухгалтерського обліку підприємств України [Текст]: дис... д-ра екон. наук: 08.00.09 / Ловінська Людмила Геннадіївна; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. К., 2007. 703 с.

8. Васільєва Л. М., Бондарчук Н. В. Оцінка як елемент методу бухгалтерського обліку. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2016. № 12 (1). С. 105—108. DOI:10.15330/apred.1.12.105-108.

9. Легенчук С.Ф. В пошуках мети науки про бухгалтерський облік. Бухгалтерський облік і аудит. 2011. № 12. С. 39—44.

10. Кіндрацька Л.М. Теорія бухгалтерського обліку: сучасні реалії оновлення. Бухгалтерський облік і аудит. 2008. № 12. С. 30—33.

11. Пушкар М. С. Теорія бухгалтерського обліку: навч. посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2012. 352 с.

12. Фоміна О.В., Гончаренко О.М. Оцінка ризиків підприємства в системі бухгалтерського обліку. Економічний часопис-XXI. № 3—4 (2). 2015. С. 67—70.

13. Малюга Н.М. Оцінка в бухгалтерському обліку: теорія, практика, перспективи (на прикладі підприємств Житомирської області): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.. екон. наук: спец.08.06.04 "Бухгалтерський облік, аналіз і аудит. К. 1999. 21 с.

14. Гуцайлюк З.В. Деякі питання реформування системи бухгалтерського обліку: концепція та реалізація. Бухгалтерський облік і аудит. 2007. № 10. с. 11—17.

15. Про затвердження положень (стандартів) бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. № 87 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0391-99>.

16. Войнаренко М. П., Пономарьова Н. А., Замазій О. В. Міжнародні стандарти фінансової звітності та аудиту: Навч. Посіб. К: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

17. Орлова В.К., Кафка С.М. Дослідження оцінки в бухгалтерському обліку. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Розвиток соціально-економічних систем в гео-економічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування" 11—12 травня 2017 р. (ТНТУ ім. І. Пулюя, м. Тернопіль). С.107-110.

References:

1. Hendriksen, E. & Van Breda, M. (2013), Accounting Theory, McGraw-Hill, NY, USA.

2. Parker, R. (2016), "Thirteen not out: Nobes & Parker, Comparative International Accounting, 1981—2016", Accounting History, vol. 21, Available at: <https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/17639/1/117.pdf> (Accessed 05 May 2026).

3. Bondar, M.I. (2009), "Valuation and evaluation in accounting", Finansy, oblik i audyt, vol. 13.

4. Butynets', F.F. (2014), Teoriia bukhhal'ters'koho obliku [Accounting theory], Ruta, Zhytomyr, Ukraine.

5. Koryagin, M. V. (2018), "Evaluation in the accounting system", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6576> (Accessed 06 May 2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.4.

6. Lovinska, L.H. (2006), Otsinka v bukhhal'terskomu obliku [Valuation in accounting], KNEU, Kyiv, Ukraine.

7. Lovinska, L.H. (2007), "Valuation in the modern accounting system of enterprises of Ukraine", Doctoral dissertation, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.

8. Vasylieva, L.M. & Bondarchuk, N.V. (2016), "Valuation as an element of the accounting method", Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, vol. 12 (1), pp. 105—108. DOI: 10.15330/apred.1.12.105-108.

9. Lehenchuk, S.F. (2011), "In search of the purpose of the science of accounting", Bukhhalterskyi oblik i audyt, no. 12, pp. 39—44.

10. Kindratska, L.M. (2008), "Accounting theory: modern realities of renewal", Bukhhalterskyi oblik i audyt, vol. 12, pp. 30—33.

11. Pushkar, M.S. (2012), Teoriia bukhhal'terskoho obliku [Accounting Theory], Kart-blansh, Ternopil, Ukraine.

12. Fomina, O.V. & Honcharenko, O.M. (2015), "Evaluation of Enterprise Risks in the Accounting System", Ekonomichnyi chasopys-XXI, vol. 3—4 (2), pp. 67—70.

13. Maliuha, N.M. (1999), "Evaluation in Accounting: Theory, Practice, Prospects (on the Example of Enterprises in Zhytomyr Region)", Abstract of PhD dissertation, Kyiv, Ukraine.

14. Hutsailiuk, Z.V. (2007), "Some Issues of Reforming the Accounting System: Concept and Implementation", Bukhhalterskyi oblik i audyt, vol. 10, pp. 11—17.

15. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "On the approval of Accounting Standards", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0391-99>. (Accessed 05 May 2026).

16. Voinarsiko, M.P., Ponomarova, N.A. & Zamazii, O.V. (2010), Mizhnarodni standarty finansovoi zvitnosti ta audytu [International Financial Reporting and Auditing Standards], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

17. Orlova, V.K. & Kafka, S.M. (2017), "A Study of Valuation in Accounting", Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Ternopil, Ukraine, pp. 107—110.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Профцензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<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 331.1:334.73:338.43

І. В. Варнавська,
к. пед. н., доцент, завідувач кафедри соціальних та поведінкових наук,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0665>
Л. О. Мармуть,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
професор кафедри соціальних та поведінкових наук (сумісник),
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0880-524X>
І. А. Романюк,
д. е. н., професор, професор кафедри туризму та економіки,
Криворізький державний педагогічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9257-2043>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.153

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ КООПЕРАТИВНИХ ФОРМУВАНЬ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

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

THE IMPACT OF LABOR RELATIONS ON THE OPERATIONAL EFFICIENCY OF COOPERATIVES IN THE AGRICULTURAL SECTOR

У статті визначено особливості змісту та роль соціально-трудових відносин у забезпеченні ефективності кооперативних формувань в аграрному секторі економіки. Встановлено, що кооперативи в умовах невизначеності та загроз і ризиків для малих і середніх аграрних підприємств набули додаткового імпульсу не лише як господарсько-правова форма господарювання, але як важливий інструмент їх збереження та підвищення конкурентоспроможності й сталого розвитку. Тому персонал, соціально-трудові відносини вимагають всебічного врахування та аналізу й обґрунтування напрямів удосконалення як важливий ресурс ефективності кооперативів. Виявлено, що соціально-трудові відносини мають суттєві змістовні особливості, які зумовлені самою природою кооперації, а саме поєднання інтересів та функцій власника, менеджера, працівника в одній особі; рівність, демократичне управління та соціальне партнерство; соціальний захист і соціальна відповідальність; зацікавленість всіх учасників у результатах. До негативних віднесено стихійність або не послідовність формування; не достатня юридична та фінансово-економічна освіта учасників соціально-трудових відносин, інформованість про можливі пріоритетні стратегії розвитку, напрями державної та міжнародної підтримки. Обґрунтовано, що удосконалення соціально-трудових відносин має здійснювати на засадах підвищення їх кваліфікації, інноваційного навчання, мотивації.

This article identifies the specific features and role of social and labor relations in ensuring the effective functioning of cooperative entities in the agricultural sector of the economy. It has been established that in conditions of uncertainty, military threats, resource constraints, and increased risks for small and medium-sized agricultural enterprises, cooperatives take on additional significance not only as an economic and legal form of organizing activities but also as an important tool for their preservation, adaptation, increased competitiveness, and ensuring sustainable development. In this regard, cooperative personnel and the system of social and labor relations require comprehensive consideration, analysis, and scientific justification of areas for improvement, as they serve as a vital internal resource for the effectiveness of cooperative structures. It has been found that social and labor relations in cooperatives have significant substantive features determined by the very nature of cooperation. First and foremost, this involves the combination of the interests and functions of the owner, manager, and employee in a single individual, which fosters a higher level of personal interest among participants in the results of joint activities. Other important characteristics include the equality of cooperative members, the democratic nature of management, the development of social partnership, the strengthening of social protection and social responsibility, as well as the orientation of all participants toward achieving a common economic outcome. At the same time, a number of negative factors have been identified that hinder the development of social and labor relations within cooperative organizations. These include the haphazard or inconsistent nature of their formation, the insufficient level of legal, financial-economic, and managerial training of participants, as well as limited awareness of possible development strategies, state support instruments, international funding programs, and modern digital capabilities for managing cooperative activities. It is argued that the improvement of social and labor relations should be based on enhancing the qualifications of participants, developing innovative training, establishing a transparent incentive system, and strengthening trust, accountability, and the participation of cooperative members in management. This will contribute to strengthening human resource capacity, increasing labor productivity, organizational cohesion, and the overall effectiveness of cooperative entities in the agricultural sector.

Ключові слова: кооперативні формування, соціально-трудові відносини, працівники, мотивація, соціальне партнерство, демократичне управління, ризики і загрози, удосконалення, інновації.

Key words: cooperative organizations, labor relations, employees, motivation, social partnership, democratic management, risks and threats, improvement, innovation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Соціально-трудові відносини мають велике значення у сфері продуктивності й мотивації праці, зайнятості населення, досягненні соціальної справедливості. Вони здійснюють значний вплив на ефективність аграрного виробництва через мотивацію праці та зацікавленість у ній. Їх зміст визначається як система взаємозв'язків між працівниками, роботодавцями, державою. Вони формуються під впливом попиту і пропозиції на ринку робочої сили, конкретного підприємства або організації, інститутів регулювання, інтересів та мотивації учасників. У такому розумінні вони вивчаються та здійснюються в аграрних підприємствах. Однак у кооперативних формуваннях вони мають суттєві особливості. Наразі, це впливає на сукупність складників, чинників формування та розвитку соціально-трудових відносин в аграр-

них підприємствах і кооперативах, їх форм, інструментів, механізмів, систем управління, адаптивності до внутрішніх та зовнішніх умов функціонування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Потрібно зазначити, що соціально-трудові відносини є предметом наукових досліджень багатьох провідних вітчизняних учених. Серед них доцільно виокремити праці О. Балана, С. Васильчак, І. Гаврилюка, В. Грановської, М. Ігнатенка, Ю. Кирилова, Ю. Козика, Л. Кононенко, Є. Ланченка, А. Мармоль, О. Молнара, І. Романюк, В. Ткачука, Т. Федотової, Т. Штерми, П. Янічка та ін. науковців. У їхніх працях висвітлено проблеми зайнятості, формування й використання трудових ресурсів, розвитку трудового потенціалу, чинників і складників

соціально-трудових відносин аграрних підприємств, механізмів та інструментів їх здійснення й удосконалення. Значна увага приділяється питанням соціальної відповідальності, соціального партнерства, соціальної справедливості, продуктивності праці, мотивації персоналу, інноваційності та адаптації трудового потенціалу до сучасних умов господарювання.

Питання формування та розвитку кооперативних утворень також знаходилися і продовжують перебувати у колі наукових інтересів вітчизняних дослідників, зокрема Т.О. Багаліки, В.В. Зіновчука, Ю.О. Лупенка, М.Й. Маліка, О.М. Могильного, А.В. Молдаван, О.О. Томіліна, Г.О. Трутенко, Г.І. Черевка, О.Г. Шпикуляка та інших авторів. У наукових працях зазначених учених розкрито теоретико-методологічні засади розвитку сільськогосподарської кооперації, особливості функціонування кооперативних формувань, проблеми організації обслуговуючої сільськогосподарської кооперації, напрями підвищення ефективності кооперативного руху та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності малих і середніх аграрних товаровиробників.

Проте значно менше наукових праць присвячено саме обґрунтуванню механізмів здійснення соціально-трудових відносин у кооперативах, виявленню їх змісту, особливостей, проблем, інструментів і ресурсів удосконалення. Між тим, починаючи з 2025 р., інтерес до кооперативних відносин, кооперативного руху та кооперативних формувань значно зріс як серед науковців, так і серед практиків. Це пояснюється складними умовами невизначеності, ризиків і втрат для малих аграрних підприємств, а також нагальною необхідністю об'єднання їхніх зусиль, ресурсів і виробничих можливостей з метою підвищення потенціалу виживання, стійкості та подальшого розвитку.

Тому виявлення та врахування впливу різних ресурсів, аспектів й інструментів на ефективність функціонування кооперативних формувань є актуальним науковим завданням, що має як теоретичне, так і практичне значення для розвитку аграрного сектору економіки України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення змісту та виявлення особливостей соціально-трудових відносин в кооперативних формуваннях агросектору, впливу на ефективність функціонування і на

цій основі — обґрунтування напрямів їх удосконалення та розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціально-трудові відносини у кооперативних формуваннях аграрного сектору мають суттєві змістовні особливості, що зумовлюють їх відмінність від аналогічних відносин в інших організаційно-правових формах господарювання. Їх унікальність полягає насамперед у тому, що члени кооперативу можуть одночасно виступати власниками, учасниками управлінського процесу та безпосередніми працівниками [1, с. 37]. Така потрібна роль формує особливу систему економічних, соціальних і трудових взаємозв'язків, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування та перспективи розвитку кооперативу.

Специфіка кооперативної моделі полягає в тому, що інтереси членів кооперативу як власників і суб'єктів управління реалізуються через прийняття управлінських рішень, які визначають напрями та масштаби діяльності, господарські механізми, бізнес-процеси, пріоритети інвестування й інноваційного розвитку, вибір ринків збуту продукції, маркетингові стратегії, а також систему мотивації праці. Водночас члени кооперативу як працівники впливають на результативність господарювання через рівень зайнятості, трудову дисципліну, продуктивність праці, якість виконання виробничих функцій і морально-психологічний клімат у колективі.

Першою ключовою особливістю соціально-трудових відносин у кооперативах є поєднання інтересів власності, управління та праці. Особиста трудова участь членів виробничих кооперативів, особливо в аграрному секторі, формує вищий рівень зацікавленості у кінцевих результатах діяльності порівняно з найманою працею [2, с. 75]. Це пояснюється тим, що економічні результати кооперативу безпосередньо впливають на доходи його учасників, їх соціальну стабільність і перспективи подальшого розвитку. За таких умов зростає мотивація до підвищення продуктивності праці, відповідального ставлення до майна, ресурсів, готової продукції, а також до раціональної організації виробничих і управлінських процесів.

Друга особливість пов'язана з розвитком соціального партнерства та демократичного механізму прийняття рішень. Соціально-трудові відносини в кооперативах ґрунтуються на засадах рівноправності, участі та колективної

відповідальності. Принцип "один член кооперативу — один голос" забезпечує демократичність управління, знижує ризики концентрації влади в руках окремих учасників і сприяє пошуку компромісних управлінських рішень. Такий підхід дає змогу узгоджувати інтереси різних груп учасників, зменшувати соціальну напругу та забезпечувати стабільність діяльності кооперативу.

Третьою особливістю є посилення соціального захисту та соціальної відповідальності. Кооперативи не лише виконують економічні функції, а й створюють умови для підтримки своїх членів, підвищення рівня їх добробуту, професійного розвитку та соціальної захищеності. Ефективно організовані соціально-трудові відносини сприяють утриманню кваліфікованих кадрів, формуванню довіри всередині колективу, підвищенню якості життя працівників і позитивному впливу на розвиток територіальних громад, у межах яких функціонують кооперативи.

Четверта особливість полягає у впливі соціально-трудових відносин на загальну ефективність функціонування кооперативу [3-5]. Високий рівень залученості працівників, справедлива система мотивації, участь у прийнятті рішень, розвиток соціальних, виробничих і технологічних інновацій сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та покращенню організаційної узгодженості. Гармонізація соціальних і виробничих відносин є особливо важливою для виробничих

кооперативів, де результат діяльності значною мірою залежить від колективної взаємодії, дисципліни, відповідальності та довіри між учасниками. Узагальнення ключових особливостей соціально-трудових відносин у кооперативах аграрного сектору подано в Табл. 1.

Як видно з табл. 1, соціально-трудові відносини у кооперативах поєднують економічні, управлінські та соціальні складові. Саме тому їх не можна розглядати лише як систему організації праці. Вони одночасно виступають механізмом мотивації, демократичного управління, соціального захисту та забезпечення конкурентоспроможності кооперативних формувань.

Водночас соціально-трудові відносини в кооперативних формуваннях аграрного сектору характеризуються наявністю низки проблем і загроз [6, с. 92]. До них належать стихійність та несистемність формування нових моделей соціально-трудових відносин, недостатня прозорість управління, бюрократичні перешкоди, тінізація окремих економічних процесів, а також нерозвиненість організаційної культури кооперативної взаємодії. Окремою проблемою залишається недовіра частини населення й виробників до кооперативних форм господарювання, що значною мірою пов'язано з негативним історичним досвідом 1990-х років, браком практичних знань щодо організації кооперативів, недостатньою юридичною обізнаністю та дефіцитом фінансових ресурсів на початкових етапах їх створення.

Таблиця 1. Ключові особливості соціально-трудових відносин у кооперативах аграрного сектору

Особливість	Зміст прояву	Вплив на діяльність кооперативу
Поєднання власності, управління і праці	Члени кооперативу одночасно є власниками, учасниками управління та працівниками	Підвищує особисту зацікавленість у результатах праці, формує відповідальне ставлення до ресурсів і майна
Демократичне управління	Прийняття рішень на засадах рівноправності, принцип «один учасник – один голос»	Зменшує соціальну напругу, сприяє компромісам і стабільності управління
Соціальне партнерство	Узгодження інтересів різних груп учасників кооперативу	Забезпечує внутрішню згуртованість, довіру та колективну відповідальність
Соціальний захист і відповідальність	Підтримка членів кооперативу, сприяння підвищенню рівня їх добробуту	Допомагає утримувати кадри, покращує якість життя працівників і населення громад
Вплив на ефективність господарювання	Залученість працівників, мотивація, дисципліна, соціальні й технологічні інновації в трудовому середовищі	Сприяє зростанню продуктивності, зниженню плинності кадрів і підвищенню конкурентоспроможності
Наявність ризиків і загроз	Недовіра, бюрократія, тінізація, нестача фінансування, слабка правова підготовка	Стимує розвиток кооперативного руху та потребує інституційної підтримки

Разом з тим історичний досвід України свідчить про значний потенціал кооперативного руху. Зокрема, споживча кооперація в окремі періоди об'єднувала мільйони учасників: у 1942 р. кількість пайовиків Укркоопспілки становила 8,1 млн осіб, а у 80—90-х роках минулого століття — близько 14 млн осіб, переважно сільських жителів. Такі показники підтверджують, що кооперативна модель має глибокі соціально-економічні традиції та значний потенціал для відновлення в сучасних умовах.

Досвід європейських країн також підтверджує, що кооперативи можуть виступати ефективним інструментом забезпечення конкурентоспроможності малих товаровиробників, особливо в умовах домінування великих аграрних компаній і високої концентрації ринкової влади. Показовим у цьому аспекті є досвід молочарських кооперативів Нідерландів, які протягом тривалого часу демонструють здатність не лише ефективно функціонувати як самостійні виробничі формування, а й впливати на ціноутворення на ринку молока та молочної продукції. Такий приклад свідчить, що за умов належної організації, правової підтримки, професійного менеджменту та високої довіри між учасниками кооперативи можуть бути вагомим інструментом економічної стійкості та ринкової конкурентоспроможності [7-9].

В умовах воєнних загроз, економічної нестабільності та посилення невизначеності в Україні особливого значення набуває необхідність масштабування, стабілізації та підвищення ефективності діяльності малих і середніх аграрних підприємств. У цьому контексті кооперація та інтеграція виступають не лише формою об'єднання ресурсів, виробництв і продукції, а й важливим бізнес-інструментом підвищення конкурентоспроможності, розширення доступу до ринків, зменшення витрат і посилення позицій малих виробників у взаємодії з великими агрохолдингами.

Важливим чинником активізації кооперативного руху в Україні стало удосконалення законодавчого забезпечення у сфері сільськогосподарської кооперації. Основним нормативно-правовим актом, який регулює діяльність сільськогосподарських кооперативів, є Закон України "Про сільськогосподарську кооперацію", що набув чинності наприкінці 2020 року [10]. Його положення значною мірою наблизили вітчизняну модель кооперативних відносин до європейських стандартів. Зокрема, було скасовано жорсткий поділ кооперативів на виробничі та обслуговуючі, запроваджено поділ на

прибуткові й неприбуткові кооперативи, розширено можливості участі фізичних і юридичних осіб, а також посилено гнучкість у визначенні органів управління та механізмів прийняття рішень.

Зазначені зміни створюють передумови для більш активного розвитку сільськогосподарської кооперації, особливо серед малих і середніх фермерських господарств [11, с. 23]. У сучасних умовах такі товаровиробники стикаються з численними викликами, серед яких високі ціни на техніку, паливо, садивний матеріал, добрива, технології, обмежений доступ до кредитування, проблеми збуту та логістики. У порівнянні з великими агрохолдингами вони мають менші фінансові, організаційні та маркетингові можливості, що послаблює їх конкурентні позиції.

Кооперація дає змогу частково нейтралізувати ці ризики. Завдяки об'єднанню ресурсів учасники кооперативу можуть спільно закуповувати матеріально-технічні ресурси за нижчими цінами, формувати великі партії товарної продукції для реалізації, спільно використовувати техніку, обладнання, холодильники, склади, зерносушарки, логістичні потужності та маркетингові канали збуту. Це сприяє зниженню індивідуальних витрат, підвищенню ринкової сили виробників і забезпеченню більш стабільних умов господарювання.

Таким чином, кооперативні утворення в аграрному секторі слід розглядати не лише як організаційно-правову форму господарювання, а як дієвий інструмент економічної самоорганізації, соціальної згуртованості та підвищення конкурентоспроможності малих і середніх виробників [12, с. 27]. У сучасних умовах для українських кооперативів аграрного сектору особливого значення набувають інструменти державної та міжнародної підтримки. Зокрема, у 2025 р. для кооперативів в агросекторі були доступні дотації та гранти на розвиток інфраструктури, придбання машин і обладнання. Окремим інструментом підтримки стали пільгові кредити під 5 % річних, спрямовані на розвиток спільного виробництва. Для харчових і крафтових кооперативів також було започатковано пріоритети у державних закупівлях. Важливу роль у фінансовій, інвестиційній та консультативній підтримці кооперативного руху відіграють міжнародні програми AGRO, U-LEAD, EBRD, LEADER.

Практичні приклади функціонування українських кооперативів підтверджують перспективність такого напрямку. Зокрема, кооператив "Фермерський двір" на Тернопільщині, який

спеціалізується на виробництві й реалізації молочної продукції, об'єднує 15 учасників та вже розширив збут продукції на 4 адміністративні області. Іншим прикладом є кооператив "Зерно разом" у Кіровоградській області, який завдяки об'єднанню виробників отримав доступ до вигідніших логістичних ланцюгів, організував спільний централізований склад і зерносушарку, а також здійснює спільний експорт пшениці для своїх учасників.

Наведені приклади свідчать, що подальший розвиток кооперації в аграрному секторі потребує не лише фінансової та інституційної підтримки, а й системного удосконалення соціально-трудових відносин [13, с. 122]. Однією з причин, що стримують розвиток кооперативного руху, залишається недостатній рівень економічної, фінансової, правової та управлінської підготовки учасників. Крім того, важливим є формування власного кадрового потенціалу кооперативів, здатного працювати з цифровими платформами, інструментами державної підтримки, онлайн-сервісами інвестування, маркетинговими технологіями та сучасними методами управління.

Удосконалення соціально-трудових відносин у кооперативних формуваннях аграрного сектору має здійснюватися за кількома взаємопов'язаними напрямками. По-перше, необхідним є підвищення рівня економічної, фінансової та юридичної грамотності членів кооперативів. По-друге, важливо забезпечити прозору, справедливую та своєчасну систему мотивації праці, яка поєднуватиме матеріальні й нематеріальні стимули. По-третє, слід розвивати практику участі працівників у прийнятті управлінських рішень, що відповідатиме самій природі кооперативної моделі. По-четверте, важливим є публічне визнання трудового внеску учасників, формування довіри, командної взаємодії та відповідальності за спільний результат.

З боку зовнішнього середовища важливими умовами розвитку кооперативів залишаються посилення взаємодії з державними та місцевими інституціями, спрощення адміністративних процедур, подолання бюрократичних бар'єрів, зменшення рівня тінізації економічних процесів, боротьба з корупційними ризиками та забезпечення доступу кооперативів до фінансових, інформаційних і консультаційних ресурсів [14, с. 105].

Соціально-трудові відносини у кооперативах аграрного сектору є складною системою взаємодії економічних, управлінських і соціальних інтересів. Їх ефективна організація

виступає важливою передумовою підвищення продуктивності праці, зміцнення внутрішньої довіри, розвитку соціального партнерства, посилення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку малих і середніх аграрних виробників. Наведені цифрові дані та практичні приклади підтверджують, що кооперативні формування в аграрному секторі мають вагомий потенціал не лише як організаційно-правова форма господарювання, а й як інструмент соціально-економічної консолідації, розвитку сільських територій та підвищення добробуту сільського населення.

ВИСНОВКИ

Удосконалення, розвиток та вирішення проблем здійснення соціально-трудових відносин в кооперативних формуваннях агросектору мають базуватися на використанні у т.ч. їх особливостей, а саме на принципах демократичного управління; соціального захисту й соціального партнерства; прямої зацікавленості у результатах своєї праці. Одночасно, це підвищує ефективність функціонування кооперативів. Велике значення має навчання працівників, підвищення інноваційності їх підготовки, удосконалення цифрових та інформаційних компетенцій. Також велике значення має справедлива та прозора мотивація, як нематеріальна та нематеріальна мотивація учасників соціально-трудових відносин, соціальна справедливість, соціальна відповідальність, соціальне партнерство.

Література:

1. Томілін О.О., Багаліка Т.О. Ефективність функціонування кооперативних формувань в Україні. Агросвіт. 2024. № 22. С. 38—43.
2. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Заболотній А.О. Механізми та інструменти впровадження інновацій в аграрні підприємства України в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. № 21. 2024. С. 74—79.
3. Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Теоретико-методологічні засади розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 31—39.
4. Трутенько Г.О. Стан розвитку обслуговуючої сільськогосподарської кооперації в Україні. Економіка АПК. 2020. № 7. С. 102—109.
5. Ткачук В.А., Ланченко Є.О., Балан О.Д., Гаврилюк І.П. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посібник. Київ: НУБіП України, 2022. 616 с.
6. Молнар О.С., Козик Ю.Я., Янічко П.А. Соціально-економічні чинники формування

трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. 2023. Вип. 4 (263). С. 89—94.

7. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta Academiae Beresasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 605—612.

8. Варнавська І.В. Психологічні складові дослідження професійного іміджу фахівця. *Перспективи та інноваційні науки*. Вип. 14 (32). 2023. С. 627—635.

9. Паленичак О.В. Функціональні особливості екологоорієнтованого підприємництва в аграрному секторі в контексті євроінтеграції. *Агронаука і практика*. 2023. Вип. 2, Ч. 2. С. 38—43.

10. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України № 819 від 21 липня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text>. (дата звернення: 06.05.2026).

11. Федотова Т.А. Трансформація трудового потенціалу національної економіки України в умовах воєнного стану. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 21—24.

12. Мармунь Л. Принципи та механізми управління й регулювання розвитку трудових ресурсів аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. Вип. 40. 2019. С. 25—31.

13. Романюк І.А. Підвищення якості й ефективності використання трудових ресурсів потенціалу підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 44. С. 120—124.

14. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Кононенко Л.В. Агроконсалтинг як інструмент забезпечення реалізації сталого сільського розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 102—108.

References:

1. Tomilin, O.O. and Bahalika, T.O. (2024), "Efficiency of functioning of cooperative formations in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 38—43.

2. Ihnatenko, M.M., Levaieva, L.Yu. and Zabolotnii, A.O. (2024), "Mechanisms and tools for implementing innovations in agricultural enterprises of Ukraine in modern conditions", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 74—79.

3. Lupenko, Yu.O., Malik, M.Y. and Shpykuliak, O.H. (2021), "Theoretical and methodological principles of development of agricultural

cooperation in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 8, pp. 31—39.

4. Trutenko, H.O. (2020), "State of development of service agricultural cooperation in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 7, pp. 102—109.

5. Tkachuk, V.A., Lanchenko, Ye.O., Balan, O.D. and Havryliuk, I.P. (2022), *Ekonomika pratsi y sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations], NUBiP Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

6. Molnar, O.S., Kozyk, Yu.Ya. and Yanichko, P.A. (2023), "Socio-economic factors of formation of labor potential of agricultural enterprises", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 4, no. 263, pp. 89—94.

7. Vasylichak, S. and Shterma, T. (2023), "Labor potential as an object of management", *Acta Academiae Beresasiensis. Economics*, vol. 4, pp. 605—612.

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

9. Palenychak, O.V. (2023), "Functional features of ecologically oriented entrepreneurship in the agricultural sector in the context of European integration", *Ahronauka i praktyka*, vol. 2, part 2, pp. 38—43.

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On Agricultural Cooperation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text> (Accessed 6 May 2026).

11. Fedotova, T.A. (2022), "Transformation of the labor potential of the national economy of Ukraine under martial law", *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*. Serii: Ekonomika, vol. 27, no. 3, pp. 21—24.

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

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

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

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Процеженовано / Revised: 18.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 336.76:330.322:061.1

І. О. Брюховецька,

к. е. н., доцент, доцент фінансів, банківської та страхової справи,

ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1469-1485>

Г. О. Кришталь,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,

ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3420-6253>

Н. В. Головач,

к. пед. н., доцент, завідувач кафедри людського капіталу та лідерства,

ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.160

МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ: МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

I. Briukhovetska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Interregional Academy of Personnel Management

H. Kryshstal,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Interregional Academy of Personnel Management

N. Holovach,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Human Capital and Leadership, Interregional Academy of Personnel Management

INTERNATIONAL PRACTICES OF MANAGING THE INVESTMENT POTENTIAL OF NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS: POSSIBILITIES OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

У статті обґрунтовано можливості імплементації міжнародних практик управління інвестиційним потенціалом небанківських фінансових установ в Україні. Інвестиційний потенціал НФУ розглянуто як здатність акумулювати ресурси, трансформувати їх в інвестиційні активи, забезпечувати дохідність, ліквідність, фінансову стійкість і контроль ризиків з урахуванням регуляторних вимог та стратегічних цілей. Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, порівняльний аналіз, контент-аналіз наукових джерел, нормативно-правових актів і документів міжнародних організацій, структурно-функціональне узагальнення та елементи логіко-економічного моделювання. Узагальнено підходи OECD, FSB, ESRB, IOSCO, IAIS та IMF до управління ризиками, ліквідністю, левериджем, прозорістю, корпоративним управлінням і захистом інвесторів у секторі небанківського фінансового посередництва. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні авторського підходу до імплементації міжнародних практик через регуляторний, ризиковий, ліквідний, портфельний, інформаційний та інституційно-довірний виміри. Практична значущість результатів полягає в можливості використання запропонованого підходу для формування механізму управління інвестиційним потенціалом НФУ, бюджетування інвестицій, контролю ризиків, оцінювання інвестиційної привабливості та посилення конкурентоспроможності небанківських фінансових установ України.

The article substantiates the possibilities of implementing international practices for managing the investment potential of non-bank financial institutions in Ukraine. The investment potential of NBFIs is interpreted as the ability to accumulate financial resources, transform them into investment assets, maintain profitability, liquidity and financial stability, and control risks in accordance with regulatory requirements and strategic development priorities. The methodological framework combines the systems approach, comparative analysis, content analysis of scientific sources, regulations and documents of international organizations, structural-functional generalization and elements of logical-economic modeling. The approaches of the OECD, FSB, ESRB, IOSCO, IAIS and IMF to risk-based supervision, liquidity management, leverage control, portfolio diversification, transparency, corporate governance and investor protection in non-bank financial intermediation are summarized. Based on official data of the National Bank of Ukraine for the fourth quarter of 2025, the article reveals the heterogeneity of Ukraine's NBFIs segments: growth in insurers' and finance companies' assets, a decline in the assets of credit unions and pawnshops, and the increasing importance of investment income in shaping insurers' profitability. The study proves that international practices cannot be transferred mechanically to the Ukrainian financial market and require differentiated adaptation to the scale, risk profile and institutional capacity of each NBFIs segment. The scientific novelty lies in substantiating the author's approach to implementation through regulatory, risk, liquidity, portfolio, information and institutional-trust dimensions. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed approach to form a mechanism for managing NBFIs' investment potential, investment budgeting, risk control, assessment of investment attractiveness and strengthening the competitiveness of non-bank financial institutions in Ukraine.

Ключові слова: небанківські фінансові установи; інвестиційний потенціал; механізм управління; управління інвестиційним потенціалом; інвестиційна діяльність; фінансовий ринок; інвестиційні відносини; інвестиційна привабливість; оцінювання інвестиційного потенціалу; індикатори ефективності; інвестиційні ризики; бюджетування інвестицій; стратегія управління; конкурентоспроможність НФУ.

Key words: non-bank financial institutions; investment potential; management mechanism; investment potential management; investment activity; financial market; investment relations; investment attractiveness; investment potential assessment; efficiency indicators; investment risks; investment budgeting; management strategy; competitiveness of NBFIs.

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

Для України управління інвестиційним потенціалом небанківських фінансових установ має галузеве й макроекономічне значення. НФУ акумулюють заощадження, трансформують їх у кредитні, страхові, лізингові, факторингові й інші ресурси, беруть участь у перерозподілі капіталу, розширюють доступ домогосподарств і бізнесу до фінансових послуг та впливають на інвестиційні відносини. В умовах воєнних ризиків, дефіциту внутрішнього фінансування й потреби відновлення економіки ваги набуває здатність НФУ не лише нарощувати активи, а й управляти ризиком, ліквідністю, капіталом, портфелем, прозорістю та довірою клієнтів.

Міжнародний досвід засвідчує, що управління інвестиційним потенціалом НФУ ґрунтується на ризик-орієнтованому нагляді, стрес-

тестуванні, ліквідності, обмеженні концентрації ризиків, контролі левериджу, корпоративному управлінні та розкритті інформації. Ці напрями важливі для небанківського посередництва, оскільки НФУ в розвинених системах виконують функції інституційних інвесторів, джерел ринкового фінансування, каналів довгострокового накопичення капіталу й перерозподілу ризиків. Зростання сектору посилює потребу в моніторингу системних вразливостей, пов'язаних із ліквідністю, строковою трансформацією, левериджем і зв'язками з банками та ринками капіталу [8—10].

Для України імплементація міжнародних практик не може зводитися до формального запозичення норм. Вона потребує адаптації до структури фінансового ринку, стану НФУ, воєнних обмежень, спроможності регулятора, глибини ринку капіталу та довіри населення. OECD наголошує, що відновлення України потребує стійких фінансових ринків та інституцій, здатних мобілізувати приватний капітал, розвитку

корпоративного управління, захисту споживачів, фінансової грамотності й пенсійних активів [14; 15]. Отже, наукова проблема полягає у визначенні міжнародних практик, які можуть бути результативно імплементовані в секторі НФУ України для посилення інвестиційного потенціалу, фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зарубіжний досвід діяльності небанківських фінансових установ висвітлено у праці Г.С. Буги та Ю.О. Громенка [2]. Теоретико-методичні засади дослідження інвестиційного потенціалу НФУ розкрито у працях В.П. Ільчука, Т.О. Шпомер, А.М. Шпомер, де цей потенціал пов'язано зі сталим розвитком економіки, формуванням ресурсної бази, оцінюванням результативності та здатністю трансформувати ресурси в інвестиційний ефект. Ю.В. Масюк аналізує розвиток небанківських фінансових компаній на ринку фінансових послуг України, акцентуючи на динаміці діяльності, регуляторних змінах і потребі підвищення стійкості сектору [3]. Є.А. Поліщук досліджує інвестиційну діяльність НФУ та їхню роль у фінансовому посередництві й інвестиційному процесі [6]. Нормативну основу функціонування фінансових компаній визначає Закон України "Про фінансові послуги та фінансові компанії" [7], а поточний стан сектору відображено в матеріалах НБУ [4; 5].

Міжнародний блок джерел формують документи організацій, що визначають стандарти фінансової стабільності, нагляду та ринкової поведінки. Financial Stability Board досліджує розвиток небанківського фінансового посередництва, зв'язки НФУ з банками, ризики левериджу, оптового фінансування і системної вразливості [9; 10]. European Systemic Risk Board аналізує ризики європейського НФП через ліквідність, трансформацію строковості, леверидж і міжсекторні зв'язки [8]. IOSCO формує рекомендації щодо управління ліквідністю колективних інвестиційних схем, узгодження ліквідності активів з умовами викупу та захисту інвесторів [13]. IAIS визначає принципи нагляду за страховим сектором щодо платоспроможності, корпоративного управління, ризик-менеджменту й ринкової поведінки [11]. IMF акцентує на фінансових ризиках, вразливості високолевриджованих інститутів і зв'язку небанківського сектору з банками [12].

Попри масив праць і документів, недостатньо системно опрацьованою залишається прак-

тична адаптація міжнародних підходів до сектору НФУ України. Більшість досліджень розкриває стан сектору або окремі аспекти інвестиційного потенціалу, тоді як імплементация міжнародних практик потребує поєднання регуляторного, ризикового, ліквідного, портфельного, інформаційного та інституційного вимірів. Ця прогалина зумовлює потребу в авторському узагальненні механізму імплементации міжнародних практик управління інвестиційним потенціалом НФУ в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення міжнародних практик управління інвестиційним потенціалом НФУ та обґрунтування їх імплементации в Україні з урахуванням фінансового ринку, регуляторного середовища, воєнних ризиків і потреби мобілізації приватного капіталу. Завданнями є уточнення змісту інвестиційного потенціалу НФУ; систематизація підходів до ризик-орієнтованого нагляду, ліквідності, стрес-тестування, диверсифікації активів, левериджу, корпоративного управління й розкриття інформації; аналіз сектору НФУ в Україні; розроблення моделі адаптації міжнародних практик і визначення напрямів посилення потенціалу та конкурентоспроможності НФУ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційний потенціал небанківської фінансової установи доцільно розглядати не як статичний обсяг активів або капіталу, а як динамічну здатність акумулювати фінансові ресурси, трансформувати їх у дохідні та прийнятні за ризиком інвестиційні активи, підтримувати ліквідність і платоспроможність, виконувати нормативні вимоги та забезпечувати довгострокову стійкість. Для страховиків, фінансових компаній, кредитних спілок, ломбардів, недержавних пенсійних фондів та інших НФУ ця здатність має різні джерела, часові горизонти й обмеження, однак спільною залишається економічна логіка: ресурси набувають ознак інвестиційного потенціалу лише тоді, коли вони можуть бути перетворені на керований фінансовий результат.

У міжнародній практиці управління інвестиційним потенціалом НФУ спирається на поєднання трьох базових принципів. Перший принцип полягає у ризик-орієнтованому характері нагляду та внутрішнього управління. Йдеться про оцінювання не лише формальної достатності капіталу, а й реального профілю

ризиків, якості активів, структури фінансування, строкової відповідності активів і зобов'язань, концентрації портфеля та взаємозв'язків з іншими фінансовими посередниками. Другий принцип пов'язаний із забезпеченням ліквідності та здатності НФУ виконувати зобов'язання за стресових умов. Третій принцип передбачає прозорість, якісне корпоративне управління і захист інвесторів, оскільки без довіри клієнтів, страхувальників, членів кредитних спілок і власників капіталу інвестиційний потенціал не може бути реалізований повною мірою.

Основою державного регулювання діяльності НФУ є принципи WOCSSU, Базельського комітету та законодавство ЄС. WOCSSU розглядає НФУ як фінансові установи, що мають бути об'єктом пруденційного нагляду, а її стандарти доцільно враховувати в національному законодавстві, насамперед щодо кредитних спілок. Застосування Базеля II є виправданим за наявності ризик-орієнтованого нагляду, конкуренції НФУ з банками на ринку кредитних і депозитних послуг та спроможності установ і регулятора використовувати стандартизований підхід. Якщо такого нагляду немає або НФУ не конкурують із банками, пріоритетом мають бути виїзний і безвиїзний контроль. Міжнародна практика підтверджує потребу пропорційного регулювання: у Латвії кредитні спілки виконують банківські функції лише для своїх членів; у Польщі їх інвестиції обмежуються за видами активів і концентрацією; у Великій Британії посилюються вимоги до капіталу, ліквідності та резервування; в Ірландії поширення банківських стандартів на кредитні спілки викликає дискусії щодо ризику надмірного регуляторного тиску. Для пенсійних фондів документи OECD та IOPS акцентують на управлінні інвестиційним, операційним і управлінським ризиками, внутрішньому контролі, аудиті, звітності та оцінюванні корпоративного управління [1, с. 29]. Отже, адаптація міжнародних практик в Україні має поєднувати пруденційний нагляд, ризик-менеджмент, прозорість і пропорційність вимог до масштабу та ризиковості НФУ.

Глобальний контекст підтверджує вагомість цих принципів. За даними FSB, сектор небанківського фінансового посередництва у 2024 році продовжив зростати і сягнув 256,8 трлн дол. США, причому його темпи зростання були вищими, ніж у банківського сектору [9]. Така динаміка свідчить, що НФУ дедалі активніше виконують функції фінансового посередництва та інституційного інвестування, але водно-

час потребують посиленого моніторингу через ризики ліквідності, левериджу і взаємозв'язків з банками [9; 10]. ESRB у моніторингу ризиків небанківського фінансового посередництва ЄС фокусує увагу на інвестиційних фондах та інших установах, пов'язаних із трансформацією ліквідності й строковості, використанням левериджу та міжсекторними зв'язками [8]. Для України ці підходи важливі не через тождність структури ринку, а через можливість використання їх як рамки оцінювання стійкості НФУ в умовах невизначеності.

Однією з ключових міжнародних практик є управління ліквідністю інвестиційних і колективних фінансових інструментів. IOSCO у фінальному звіті 2025 року визначає, що відповідальні суб'єкти мають забезпечувати належне управління ліквідністю колективних інвестиційних схем, а для відкритих фондів особливого значення набуває відповідність ліквідності активів умовам викупу паїв [13]. Для українського ринку ця практика важлива не лише для інвестиційних фондів, а й для ширшого кола НФУ, залежних від строкової структури активів і зобов'язань. Управління ліквідністю має бути інтегроване у бюджетування інвестицій, портфельні рішення, резервування та сценарне планування.

Другою практикою є стрес-тестування інвестиційного потенціалу. У міжнародній практиці воно використовується для перевірки здатності установи витримати падіння вартості активів, відтік коштів, зростання кредитного ризику, зміну ставок, валютні коливання або погіршення ринкової ліквідності. Для України доцільним є не механічне перенесення складних моделей, а поетапне впровадження сценарного тестування для найбільших або найбільш ризикових сегментів НФУ: страховиків, фінансових компаній, кредитних спілок, недержавних пенсійних фондів та інших інституційних інвесторів. Такі тести мають оцінювати не лише капітал, а й здатність установи зберігати активність за несприятливих умов.

Третьою практикою є контроль левериджу і концентрації ризиків. FSB у фінальному звіті щодо левериджу в небанківському фінансовому посередництві акцентує на потребі виявлення, моніторингу та пом'якшення ризиків, пов'язаних із борговим навантаженням НФУ [10]. Для українських НФУ цей підхід має враховувати обмежену глибину ринку капіталу, високу частку державних боргових інструментів, нерівномірний розвиток сегментів НФУ та чутливість до макроекономічних шоків. Тому контроль концентрації активів за емітентами, сек-

торами, строками, валютами та пов'язаними особами має стати складовою управління інвестиційним потенціалом.

Четвертою практикою є якісне корпоративне управління. OECD пов'язує посилення фінансових ринків України з розвитком корпоративного управління, захистом інвесторів, фінансовою грамотністю, ефективністю регуляторних інституцій і здатністю фінансового сектору мобілізувати внутрішні та міжнародні ресурси [14; 15]. Для НФУ це означає розмежування повноважень органів управління, незалежний контроль ризиків, прозору структуру власності, відповідальність за інвестиційні рішення та недопущення конфлікту інтересів. Корпоративне управління є передумовою довіри до установи та її інвестиційної привабливості.

П'ятою практикою є розкриття інформації та захист інвесторів і споживачів фінансових послуг. Інвестиційний потенціал НФУ залежить не лише від активів, а й від того, наскільки зрозуміло установа розкриває ризики, структуру активів, витрати, дохідність, політику управління портфелем і механізми захисту клієнтів. Для України це важливо через низьку участь населення в інвестиційних інструментах, обмежену довіру до фінансових посередників і потребу у формуванні довгострокових заощаджень. Отже, прозорість слід розглядати як економічний фактор посилення ресурсної бази НФУ, а не лише як вимогу комплаєнсу.

Стан сектору НФУ України зумовлює диференційовану імплементацію міжнародних практик. За даними НБУ, у IV кварталі 2025 року активи надавачів небанківських фінансових послуг зросли на 10,1%, але за рік скоротилися на 0,2%; частка НБФУ в активах фінансового сектору становила 8,8% [4]. Найвищий інвестиційний потенціал мають страховики: активи ризикових компаній зросли на 8,0% за квартал і на 37,9% за рік, прийнятні активи під резерви — на 6,8% і 44,9%, частка високоліквідних складових досягла 85,1%; у страховиків життя активи зросли на 4,8%, ліквідні складові становили 95%. Інвестиційні доходи подвоїли прибуток страховиків до 5 млрд. грн і збільшили результат страховиків життя до 1,8 млрд. грн

[4]. Для них пріоритетні платоспроможність, ризик-менеджмент і контроль капіталу за IAIS [11]. У кредитних спілках активи зменшилися на 3,4% за квартал і на 7,9% за рік, частка проблемних кредитів сягала 30% [4], тому потрібні якість портфеля, контроль і ліквідність. Для фінансових компаній актуальні кредитні, факторингові й лізингові ризики; для ломбардів — капітал, застава, ліквідність і контроль витрат.

Зазначені відмінності підтверджують, що міжнародні практики управління інвестиційним потенціалом не можуть бути однаковими для всіх НФУ. Для страховиків пріоритетом є управління активами, резервами, платоспроможністю та інвестиційними доходами. Для фінансових компаній — контроль кредитного ризику, якості портфеля, джерел фінансування і левериджу. Для кредитних спілок — оздоровлення кредитного портфеля, захист членів, операційна стійкість і пропорційний нагляд. Для ломбардів — достатність капіталу, якість застави та контроль прибутковості. Отже, імплементація міжнародних практик має бути сегментованою, ризик-орієнтованою та пов'язаною з реальним економічним профілем установ.

Таблиця 1. Міжнародні практики управління інвестиційним потенціалом НФУ та можливості їх імплементації в Україні

Міжнародна практика	Економічний зміст	Можливість імплементації в Україні для НФУ
Ризик-орієнтований нагляд	Оцінювання НФУ за реальним профілем ризику, капіталом, ліквідністю, якістю активів і зв'язками з іншими фінансовими посередниками.	Поглиблення нагляду НБУ за НФУ з урахуванням масштабу, ризиковості та системної значущості установ.
Управління ліквідністю	Узгодження ліквідності активів зі строками зобов'язань, планування дій у разі відтоку ресурсів або ринкового шоку.	Запровадження внутрішніх політик ліквідності для страховиків, фінансових компаній, кредитних спілок та інвестиційних інституцій.
Стрес-тестування	Перевірка стійкості портфеля до падіння вартості активів, зміни ставок, девальвації, кредитних втрат та операційних шоків.	Поетапне впровадження сценарного аналізу для найбільших і найбільш ризикових сегментів НФУ.
Контроль левериджу і концентрації	Обмеження надмірного боргового навантаження та концентрації ризиків за емітентами, секторами, валютами і строками.	Встановлення пропорційних лімітів концентрації та посилення вимог до розкриття джерел фінансування.
Корпоративне управління	Прозора структура власності, відповідальність органів управління, внутрішній контроль, незалежне управління ризиками.	Підвищення довіри інвесторів, захист клієнтів і наближення практик НФУ до стандартів OECD та IAIS.
Розкриття інформації	Надання зрозумілої інформації про ризики, дохідність, витрати, структуру активів та інвестиційну політику.	Формування довіри населення й бізнесу до НФУ та розширення участі приватного капіталу у фінансовому ринку.

Джерело: узагальнено авторами на основі [8—5].

Узагальнення міжнародного досвіду дає підстави виокремити шість вимірів імплементації практик управління інвестиційним потенціалом НФУ в Україні. Регуляторний вимір передбачає гармонізацію національних вимог із міжнародними стандартами, розвиток ризик-орієнтованого нагляду та підвищення якості звітності. Ризиковий вимір охоплює стрес-тестування, контроль левериджу, обмеження концентрації ризиків, оцінювання пов'язаності з банками і ринковими інфраструктурами. Ліквідний вимір спрямований на узгодження строковості активів і зобов'язань, підтримання резервів ліквідності та планування дій у стресових ситуаціях.

Портфельний вимір відображає потребу у диверсифікації інвестиційних активів, бюджетуванні інвестицій, встановленні лімітів за інструментами, емітентами, валютами, строками та секторами. Інформаційний вимір передбачає розкриття даних про ризики, дохідність, витрати, структуру активів і політику управління інвестиціями. Інституційно-довіровий вимір охоплює корпоративне управління, захист інвесторів, фінансову гра-

мотність, прозорість структури власності та розвиток ринкової інфраструктури. Саме поєднання цих вимірів дає змогу перейти від формального регулювання до комплексного механізму управління інвестиційним потенціалом НФУ.

Узагальнення зазначених вимірів дає змогу представити логіку імплементації міжнародних практик управління інвестиційним потенціалом НФУ в Україні у вигляді структурно-функціональної моделі.

Запропонований підхід відрізняється від вузького трактування інвестиційного потенціалу як сукупності фінансових ресурсів. Він показує, що потенціал НФУ формується не лише на вході, тобто через активи, капітал або залучені кошти, а й у процесі управління: через якість стратегічного планування, бюджетування інвестицій, оцінювання ризиків, внутрішній контроль, прозорість і здатність реагувати на зміну ринкового середовища. Відповідно, імплементація міжнародних практик має бути спрямована на підвищення управлінської якості НФУ, а не тільки на збільшення обсягу їхніх активів.



Рис. 1. Структурно-функціональна модель імплементації міжнародних практик управління інвестиційним потенціалом НФУ в Україні

Джерело: розроблено авторами.

Практичний механізм імплементації міжнародних практик в Україні доцільно будувати поетапно. На першому етапі слід провести діагностику сегментів НФУ за рівнем капіталізації, ліквідності, ризиковості, прозорості та інвестиційної активності. На другому етапі необхідно визначити практики, які мають першочергове значення для кожного сегмента: для страховиків — платоспроможність та інвестиційна політика; для фінансових компаній — портфельний ризик і леверидж; для кредитних спілок — якість кредитного портфеля та захист членів; для ломбардів — капітал, застава та ліквідність. На третьому етапі варто запроваджувати стандартизовані індикатори оцінювання інвестиційного потенціалу: достатність капіталу, частку ліквідних активів, рівень проблемних активів, дохідність інвестицій, концентрацію портфеля, співвідношення витрат і доходів, виконання нормативів та прозорість звітності.

На четвертому етапі доцільно розвивати інструменти стрес-тестування і сценарного аналізу. Для НФУ, які не мають достатніх аналітичних ресурсів, такі інструменти можуть бути спрощеними, але обов'язково мають оцінювати вплив базових шоків: зниження ринкової вартості активів, погіршення платіжної дисципліни клієнтів, відтік ресурсів, девальвацію, зростання операційних витрат або зміну регуляторних вимог. На п'ятому етапі потрібне посилення прозорості: регулярне оприлюднення ключових показників, зрозуміле розкриття ризиків і витрат, підвищення якості фінансової звітності та розвиток каналів комунікації з клієнтами й інвесторами.

Важливо враховувати, що імплементація міжнародних практик має обмеження. До них належать воєнні ризики, недостатня глибина внутрішнього ринку капіталу, вузькість доступних інвестиційних інструментів, низька участь домогосподарств у фондовому ринку, нерівномірна інституційна спроможність НФУ, дефіцит даних і потреба в посиленні фінансової грамотності. Тому адаптація міжнародного досвіду повинна бути поступовою, пропорційною та спрямованою на практики, які реально підвищують стійкість і довіру до НФУ. Для України пріоритетними є не складні фінансові інновації як самоціль, а базові інституційні передумови: надійний нагляд, прозора звітність, якісне управління ризиками, ліквідністю і капіталом.

Практична цінність запропонованого підходу полягає в тому, що він може бути використаний НФУ для побудови внутрішньої системи управління інвестиційним потенціалом. Така

система повинна поєднувати стратегічне планування, інвестиційне бюджетування, встановлення ризик-апетиту, портфельні ліміти, моніторинг ліквідності, стрес-тестування, контроль нормативної відповідності та оцінювання результативності. На рівні регуляторної політики запропоновані виміри можуть бути застосовані для розроблення пропорційних вимог до різних сегментів НФУ. На рівні фінансового ринку вони сприяють підвищенню довіри, залученню приватних ресурсів та формуванню передумов для участі НФУ у відновленні економіки України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що міжнародні практики управління інвестиційним потенціалом небанківських фінансових установ мають прикладний потенціал для України, однак їх імплементація повинна бути вибірковою, поетапною і сегментованою. Інвестиційний потенціал НФУ не можна ототожнювати лише з обсягом активів або капіталу, оскільки його зміст проявляється у здатності установи акумулювати ресурси, трансформувати їх у дохідні активи, підтримувати ліквідність, контролювати ризики, виконувати регуляторні вимоги та забезпечувати довіру інвесторів і клієнтів.

Узагальнення документів OECD, FSB, ESRB, IOSCO, IAIS та IMF дало змогу визначити практики, релевантні для України: ризик-орієнтований нагляд, управління ліквідністю, стрес-тестування, контроль левериджу і концентрації ризиків, диверсифікацію активів, корпоративне управління, розкриття інформації та захист інвесторів. Аналіз даних НБУ підтвердив неоднорідність розвитку сегментів НФУ України, що зумовлює потребу в диференційованій адаптації цих практик для страховиків, фінансових компаній, кредитних спілок і ломбардів.

У роботі узагальнено механізм імплементації міжнародних практик через шість взаємопов'язаних вимірів: регуляторний, ризиковий, ліквідний, портфельний, інформаційний та інституційно-довіровий. Такий підхід дає змогу розглядати управління інвестиційним потенціалом НФУ не як набір окремих процедур, а як цілісну систему, що поєднує регулювання, внутрішнє управління, інвестиційне бюджетування, ризик-менеджмент, прозорість і формування довіри. Практична значущість результатів полягає у можливості використання зап-

ропонованого підходу для побудови механізму управління інвестиційним потенціалом НФУ, оцінювання інвестиційної привабливості, удосконалення регуляторних вимог та посилення конкурентоспроможності НФУ в Україні.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісної методики оцінювання готовності сегментів НФУ до імплементації міжнародних практик, формуванням системи інтегральних індикаторів інвестиційного потенціалу та емпіричним аналізом впливу управління ризиками, ліквідністю і прозорістю на фінансову стійкість та інвестиційну активність НФУ України.

Література:

1. Буга Г.С., Громенко Ю.О. Зарубіжний досвід діяльності небанківських фінансових установ. Правовий часопис Донбасу. 2024. № 1. С. 27–31. DOI: 10.32782/2523-4269-2024-86-27-31.
2. Ільчук В., Шпомер Т., Шпомер А. Механізм формування інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1 (33). С. 123—138.
3. Масюк Ю. В. Розвиток небанківських фінансових компаній на ринку фінансових послуг України. Ефективна економіка. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.-4.41>.
4. Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору. Березень 2026 року. Київ: НБУ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2026-03.pdf?v=16 (дата звернення: 25.04.2026).
5. Національний банк України. Нагляд за ринком небанківських фінансових послуг. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/nonbanks> (дата звернення: 25.04.2026).
6. Поліщук Є. А. Характеристика інвестиційної діяльності небанківських фінансових установ. Фінанси, облік і аудит. 2014. Вип. 2(24). С. 95—106. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/d7e19941-bc50-49fb-9794-a9d7f378ec79/download> (дата звернення: 25.04.2026).
7. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1953-20> (дата звернення: 25.04.2026).
8. European Systemic Risk Board. EU Nonbank Financial Intermediation Risk Monitor 2025. Frankfurt am Main: ESRB, 2025. URL: <https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/>

[nbfi_monitor/esrb.nbfi202509.en.pdf](https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/nbfi_monitor/esrb.nbfi202509.en.pdf) (дата звернення: 25.04.2026).

9. Financial Stability Board. Global Monitoring Report on Nonbank Financial Intermediation 2025. Basel: FSB, 2025. URL: <https://www.fsb.org/uploads/P161225.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).

10. Financial Stability Board. Leverage in Nonbank Financial Intermediation: Final Report. Basel: FSB, 2025. URL: <https://www.fsb.org/uploads/P090725-1.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).

11. International Association of Insurance Supervisors. Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups. Basel: IAIS, 2024. URL: <https://www.iais.org/uploads/2025/06/IAIS-ICPs-and-ComFrame-December-2024.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).

12. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report: Enhancing Resilience amid Uncertainty. Washington, DC: IMF, 2025. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2025/04/22/global-financial-stability-report-april-2025> (дата звернення: 25.04.2026).

13. International Organization of Securities Commissions. Revised Recommendations for Liquidity Risk Management for Collective Investment Schemes: Final Report. Madrid: IOSCO, 2025. URL: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD798.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).

14. OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html (дата звернення: 25.04.2026).

15. OECD. Stronger Financial Markets and Institutions for Ukraine's Recovery. Paris: OECD Publishing, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1787/0c41c8ac-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/stronger-financial-markets-and-institutions-for-ukraine-s-recovery_0c41c8ac-en.html (дата звернення: 25.04.2026).

References:

1. Buha, H.S. and Hromenko, Yu.O. (2024), "Foreign experience of non-bank financial institutions' activities", *Pravovyi chasopys Donbasu*, vol. 1 (86), pp. 27—31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4269-2024-86-27-31>.

2. Ilchuk, V., Shpomer, T. and Shpomer, A. (2023), "Mechanism of formation of investment potential of non-bank financial institutions", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 1 (33), pp. 123–138. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-123-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-123-138).

3. Masiuk, Yu.V. (2024), "Development of non-bank financial companies in the financial services market of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.41>.

4. National Bank of Ukraine (2026), Non-bank Financial Sector Review. March 2026, NBU, Kyiv, available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2026-03.pdf?v=16 (Accessed 25 April 2026).

5. National Bank of Ukraine (2026), Supervision of the non-bank financial services market, available at: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/nonbanks> (Accessed 25 April 2026).

6. Polishchuk, Ye.A. (2014), "Characteristics of investment activity of non-bank financial institutions", *Finansy, oblik i audyt*, vol. 2(24), pp. 95–106, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/d7e19941-bc50-49fb-9794-a9d7f378ec79/download> (Accessed 25 April 2026).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Law of Ukraine "On Financial Services and Financial Companies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1953-20> (Accessed 25 April 2026).

8. European Systemic Risk Board (2025), EU Non-bank Financial Intermediation Risk Monitor 2025, ESRB, Frankfurt am Main, available at: https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/nbf_monitor/esrb.nbf202509.en.pdf (Accessed 25 April 2026).

9. Financial Stability Board (2025), Global Monitoring Report on Nonbank Financial Intermediation 2025, FSB, Basel, available at: <https://www.fsb.org/uploads/P161225.pdf> (Accessed 25 April 2026).

10. Financial Stability Board (2025), Leverage in Nonbank Financial Intermediation: Final Report, FSB, Basel, available at: <https://www.fsb.org/uploads/P090725-1.pdf> (Accessed 25 April 2026).

11. International Association of Insurance Supervisors (2024), Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups, IAIS, Basel, available at: <https://www.iais.org/uploads/2025/06/IAIS-ICPs-and-ComFrame-December-2024.pdf> (Accessed 25 April 2026).

12. International Monetary Fund (2025), Global Financial Stability Report: Enhancing Resilience amid Uncertainty, IMF, Washington, DC, available at: [https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2025/04/22/global-](https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2025/04/22/global-financial-stability-report-april-2025)

[financial-stability-report-april-2025](https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2025/04/22/global-financial-stability-report-april-2025) (Accessed 25 April 2026).

13. International Organization of Securities Commissions (2025), Revised Recommendations for Liquidity Risk Management for Collective Investment Schemes: Final Report, IOSCO, Madrid, available at: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD798.pdf> (Accessed 25 April 2026).

14. OECD (2025), Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>.

15. OECD (2026), Stronger Financial Markets and Institutions for Ukraine's Recovery, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/0c41c8ac-en>.

Отримано редакцією журналу / Received: 04.05.26

Професійно рецензовано / Revised: 12.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



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 636:502.131.1:338.439.4

- І. І. Ібатулін,
д. с.-г. н., професор, академік НААН України, Національна академія аграрних наук України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4418-6532>
- І. В. Свиноус,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет, головний науковий співробітник,
Інститут продовольчих ресурсів НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>,
- Н. М. Присяжнюк,
к. вет. н., доцент кафедри іхтіології та зоології,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4737-0143>
- Н. М. Федорук,
к. с.-г. н., доцент кафедри харчових технологій і технологій переробки продукції
тваринництва, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9683-8785>
- І. В. Штимак,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансових стратегій, обліку
та банківської справи, Університет "АЛЬТЕРА"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0566-0336>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.169

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА, ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

- I. Ibatullin,
Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Academician of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
- I. Svytnous,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Bila Tserkva National Agrarian University
- N. Prysiazhniuk,
PhD in Veterinary Sciences, Associate Professor of the Department of Ichthyology and Zoology,
Bila Tserkva National Agrarian University
- N. Fedoruk,
PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Food Technologies and Technologies
of Livestock Products Processing, Bila Tserkva National Agrarian University
- I. Shtymak,
PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Financial Strategies,
Accounting and Banking, University "ALTERA"

ECOLOGIZATION OF LIVESTOCK PRODUCTION AS A FACTOR IN ENSURING THE COUNTRY'S FOOD SECURITY

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти екологізації виробництва продукції тваринництва як важливого чинника забезпечення продовольчої безпеки країни в умовах глобальних екологічних, економічних та воєнних викликів. Обґрунтовано, що сучасний розвиток тваринництва супроводжується зростанням антропогенного навантаження на навколишнє середовище, збільшенням обсягів викидів парникових газів, посиленням проблем деградації земель, забруднення водних ресурсів та накопиченням відходів виробництва. Установлено, що екологізація тваринницької галузі передбачає впровадження ресурсозберігаючих, енергоефективних та екологічно безпечних технологій виробництва, спрямованих на забезпечення балансу між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю.

У статті визначено основні напрями екологізації виробництва продукції тваринництва, серед яких розвиток органічного виробництва, впровадження систем екологічного менеджменту, використання біогазових технологій, удосконалення систем утилізації відходів, цифровізація виробничих процесів та забезпечення добробуту тварин відповідно до міжнародних стандартів. Доведено, що впровадження екологічно орієнтованих практик сприяє підвищенню ефективності використання кормових, енергетичних і водних ресурсів, покращенню якості продукції, зниженню виробничих ризиків та зміцненню конкурентоспроможності підприємств тваринницької галузі. Акцентовано увагу на тому, що розвиток органічного тваринництва та виробництва екологічно безпечної продукції сприяє підвищенню рівня продовольчої безпеки, розширенню експортного потенціалу та інтеграції України до європейського економічного простору.

Особливу увагу приділено проблемі використання антибіотиків у тваринництві та поширенню антибіотикорезистентності як одному з ключових ризиків для системи продовольчої безпеки та громадського здоров'я. Визначено, що недостатній рівень ветеринарного контролю, недотримання принципів біобезпеки та нераціональне використання ветеринарних препаратів підвищують ризики потрапляння залишків антибіотиків у продукцію тваринництва. Обґрунтовано необхідність упровадження принципів концепції "One Health", розвитку профілактичних ветеринарних програм та посилення системи моніторингу безпечності харчової продукції.

Зроблено висновок, що екологізація виробництва продукції тваринництва є важливою складовою забезпечення продовольчої безпеки країни, оскільки сприяє підвищенню якості та безпечності харчової продукції, зміцненню стійкості агропродовольчої системи та забезпеченню довгострокового сталого розвитку аграрного сектору України.

The article examines the theoretical and applied aspects of the ecologization of livestock production as an important factor in ensuring the country's food security under global environmental, economic, and wartime challenges. It is substantiated that the modern development of livestock farming is accompanied by an increase in anthropogenic pressure on the environment, growth in greenhouse gas emissions, intensification of land degradation problems, pollution of water resources, and accumulation of production waste. It is established that the ecologization of the livestock industry involves the introduction of resource-saving, energy-efficient, and environmentally safe production technologies aimed at ensuring a balance between economic efficiency, environmental safety, and social responsibility.

The article identifies the main directions of ecologization of livestock production, including the development of organic production, implementation of environmental management systems, use of biogas technologies, improvement of waste disposal systems, digitalization of production processes, and ensuring animal welfare in accordance with international standards. It is proved that the implementation of environmentally oriented practices contributes to improving the efficiency of feed, energy, and water resource use, enhancing product quality, reducing production risks, and strengthening the competitiveness of livestock enterprises. Particular attention is paid to the fact that the development of organic livestock farming and environmentally safe production contributes to increasing the level of food security, expanding export potential, and integrating Ukraine into the European economic space.

Special attention is devoted to the problem of antibiotic use in livestock farming and the spread of antimicrobial resistance as one of the key risks to the food security system and public health. It is determined that the insufficient level of veterinary control, non-compliance with biosecurity principles, and irrational use of veterinary medicines increase the risks of antibiotic residues entering livestock products. The necessity of implementing the principles of the "One Health" concept, developing preventive veterinary programs, and strengthening the food safety monitoring system is substantiated.

It is concluded that the ecologization of livestock production is an important component of ensuring the country's food security, as it contributes to improving the quality and safety of food products, strengthening the resilience of the agri-food system, and ensuring the long-term sustainable development of the agricultural sector of Ukraine.

Ключові слова: екологізація виробництва, тваринництво, продовольча безпека, органічне виробництво, екологічна безпека, сталий розвиток, антибіотикорезистентність, біобезпека, цифровізація тваринництва, ресурсоефективність, екологічний менеджмент, конкурентоспроможність аграрного сектору.

Key words: ecologization of production, livestock farming, food security, organic production, environmental safety, sustainable development, antimicrobial resistance, biosecurity, digitalization of livestock farming, resource efficiency, environmental management, competitiveness of the agricultural sector.

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

Продовольча безпека у сучасних умовах розглядається як гарантоване забезпечення населення достатньою кількістю безпечних, якісних і поживних харчових продуктів, а також створення умов для їх фізичної та економічної доступності. Важливу роль у її забезпеченні відіграє тваринництво, яке формує продовольчу базу

країни через виробництво м'яса, молока, яєць та іншої білкової продукції, а також підтримує розвиток сільських територій і зайнятість населення. Водночас інтенсифікація тваринницького виробництва супроводжується посиленням екологічного навантаження на довкілля, що проявляється у зростанні викидів парникових газів, забрудненні водних ресурсів, накопиченні відходів та поширенні антибіотикорезистентності. За оцінками FAO, сектор тваринництва формує близько 14—15 % глобальних антропо-

генних викидів парникових газів, що актуалізує необхідність його екологічної трансформації.

У сучасному науковому дискурсі все більшого значення набуває концепція One Health, відповідно до якої здоров'я людини, тварин і довкілля є взаємопов'язаними складовими єдиної системи. У зв'язку з цим екологізація тваринництва розглядається як важливий інструмент забезпечення безпечності харчових продуктів, збереження природних ресурсів та підвищення стійкості продовольчих систем. Упровадження "зелених" технологій — біогазових установок, ресурсозберігаючих систем утримання тварин, органічного виробництва та екологічно безпечного управління відходами — сприяє зниженню екологічного навантаження, оптимізації використання ресурсів і підвищенню якості продукції тваринництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання екологізації виробництва продукції тваринництва та забезпечення продовольчої безпеки досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Є. Улья, Г. Голуба, Г. Калетніка, М. Портера, J. Elington, а також у аналітичних матеріалах FAO, OECD, WHO та FiBL, де розглядаються проблеми сталого розвитку тваринництва, ресурсоефективності, органічного виробництва та екологічної модернізації галузі. Значна увага у наукових дослідженнях приділяється питанням антибіотикорезистентності, продовольчої безпеки, цифровізації тваринництва та впровадження екологічно орієнтованих технологій, що висвітлено у працях А. Салманова, В. Музики, Y. Vashchuk та інших дослідників. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції екологічних, економічних та інституційних механізмів екологізації тваринництва в контексті забезпечення продовольчої безпеки України в умовах воєнних та кліматичних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів екологізації виробництва продукції тваринництва та обґрунтування її ролі у забезпеченні продовольчої безпеки країни в умовах сучасних екологічних, економічних і воєнних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для України питання екологізації тваринницького сектору набуває особливої актуальності в

умовах воєнних викликів, кліматичної нестабільності та необхідності адаптації аграрної політики до вимог Європейського Союзу. Перехід до екологічно орієнтованої моделі розвитку тваринництва створює передумови для зміцнення продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції та формування стійкої системи агровиробництва. У зв'язку з цим метою статті є дослідження впливу екологізації тваринництва на забезпечення продовольчої безпеки України та обґрунтування перспектив упровадження сталих технологій у галузі.

Наукові дослідження підтверджують, що сталий розвиток тваринництва є важливою передумовою зміцнення продовольчої безпеки, оскільки забезпечує виробництво якісної та безпечної харчової продукції за одночасного збереження природно-ресурсного потенціалу [1]. За підходами FAO, екологізація тваринницького виробництва сприяє підвищенню ефективності використання кормових, енергетичних і водних ресурсів, зменшенню екологічного навантаження та формуванню стійких продовольчих систем [2]. М. Портер у концепції конкурентних переваг наголошував, що сучасна конкурентоспроможність аграрного сектору дедалі більше залежить від здатності поєднувати економічну результативність із дотриманням екологічних і соціальних стандартів [3]. У свою чергу, J. Elington у концепції "triple bottom line" підкреслював необхідність забезпечення балансу між економічними, екологічними та соціальними результатами господарської діяльності, що особливо актуально для тваринницької галузі [4].

Особливого значення у сучасних умовах набуває органічне тваринництво, яке розглядається як один із перспективних напрямів розвитку аграрного сектору XXI століття. Органічні системи виробництва орієнтовані на дотримання принципів добробуту тварин, мінімізацію використання синтетичних ветеринарних препаратів, раціональне використання природних ресурсів і забезпечення високої якості продукції. На думку Г. Голуба та О. Маруса, розвиток органічного тваринництва сприяє формуванню доданої вартості, підвищенню експортного потенціалу та зміцненню екологічної стійкості аграрного виробництва [5]. За даними FiBL, світовий ринок органічної продукції у 2025 р. перевищив 140 млрд дол. США, а попит на органічні продукти тваринного походження щорічно зростає на 8—10 % [6]. Водночас в Україні органічне тваринництво поки не набуло масового поширення через високу вартість технологій, тривалий перехідний період та значні

витрати на сертифікацію. За оцінками профільних асоціацій, частка органічної продукції у структурі внутрішнього споживання залишається незначною, тоді як більшість сертифікованої продукції експортується до країн ЄС.

Поряд із економічними перевагами органічне та екологічно орієнтоване тваринництво позитивно впливає на якість і безпечність продовольства. Органічна продукція характеризується нижчим рівнем залишків антибіотиків, пестицидів і гормональних препаратів, що має важливе значення для здоров'я населення. Дослідження науковців свідчать, що системи екологічного виробництва сприяють зменшенню ризиків харчових контамінацій та покращенню мікробіологічної безпеки продуктів [7]. Науковці також відзначають, що дотримання принципів добробуту тварин безпосередньо впливає на якість м'яса та молочної продукції, оскільки зниження стресових факторів позитивно позначається на фізіологічному стані тварин і характеристиках продукції [8].

У процесі євроінтеграції Україна активно адаптує нормативно-правову базу у сфері ветеринарної медицини та добробуту тварин до стандартів Європейського Союзу. Важливим кроком стало ухвалення Закону України "Про ветеринарну медицину та благополуччя тварин" (2021 р.), який передбачає поступове впровадження європейських вимог до утримання тварин, систем контролю безпечності продукції та ветеринарного нагляду. Із 2026 р. набувають чинності норми щодо мінімальних стандартів утримання тварин, включаючи вимоги до площі, освітлення, вентиляції, систем годівлі, ветеринарного обліку та регулярного контролю стану здоров'я поголів'я. За оцінками Держпродспоживслужби, дотримання стандартів добробуту тварин сприятиме покращенню епізоотичної ситуації, підвищенню продуктивності та виробництву більш якісної й безпечної харчової продукції. Подібну позицію підтримують і представники Міністерства економіки України, наголошуючи, що сталий розвиток тваринництва та впровадження стандартів добробуту тварин є необхідною умовою інтеграції українського аграрного сектору до європейського ринку.

Стратегічне значення екологізації тваринництва підтверджується також Концепцією розвитку тваринництва України до 2033 року, затвердженою Кабінетом Міністрів України. Документ визначає галузь тваринництва одним із пріоритетних напрямів аграрної політики та передбачає підтримку молочного і м'ясного скотарства, розвиток переробних потужностей, збільшення поголів'я та впровадження екологічно безпечних технологій виробництва.

Серед ключових завдань концепції — забезпечення внутрішнього ринку безпечною та якісною продукцією тваринного походження, мінімізація негативного впливу тваринництва на довкілля та вдосконалення системи управління побічними продуктами виробництва. Таким чином, державна політика поступово інтегрує екологічні пріоритети у механізми забезпечення продовольчої безпеки.

Разом із тим у практиці функціонування тваринницького сектору зберігається низка системних проблем. FAO зазначає, що в Україні все ще спостерігається недостатній рівень контролю за використанням ветеринарних препаратів, а застосування антибіотиків нерідко здійснюється без належного ветеринарного супроводу [9]. Низький рівень обізнаності виробників щодо ризиків антибіотикорезистентності та недостатня увага до профілактики інфекційних захворювань формують додаткові загрози для продовольчої безпеки та здоров'я населення. Дослідження науковців підтверджують, що надмірне використання антибіотиків у тваринництві сприяє поширенню антибіотикорезистентних бактерій та генів резистентності, які можуть потрапляти у харчовий ланцюг і створювати серйозні ризики для людини [10].

У зв'язку з цим важливого значення набуває впровадження екологічно орієнтованих підходів до ветеринарного обслуговування та систем управління здоров'ям тварин. Науковці наголошують на необхідності скорочення непрофільного використання антибіотиків шляхом розвитку систем вакцинації, застосування пробіотиків, удосконалення умов утримання тварин та посилення біобезпеки господарств [11]. Упровадження таких практик не лише знижує екологічні ризики, але й сприяє виробництву більш безпечної продукції, зміцненню продовольчої безпеки та підвищенню конкурентоспроможності українського тваринництва в умовах європейської інтеграції. Органічне тваринництво розглядається як один із перспективних напрямів сталого розвитку аграрного сектору, оскільки поєднує екологічну безпечність виробництва, дотримання принципів добробуту тварин та підвищення якості харчової продукції. Перехід до органічних систем господарювання передбачає відмову від синтетичних кормових добавок, обмеження використання ветеринарних препаратів, застосування органічних кормів та створення більш природних умов утримання тварин. У результаті продукція органічного походження характеризується нижчим вмістом залишків антибіотиків, пестицидів і хімічних речовин, що підвищує її безпечність для споживачів. За даними FiBL, світовий ринок органічної продукції у 2025 р.

перевищив 140 млрд дол. США, а щорічні темпи його зростання становлять близько 8—10 % [12].

Разом із тим розвиток органічного тваринництва в Україні залишається обмеженим. Основними стримуючими чинниками виступають висока вартість сертифікації, тривалий перехідний період, недостатньо сформований внутрішній ринок та значні інвестиційні витрати. За оцінками експертів, внутрішнє споживання органічної продукції в Україні становить близько 1 євро на особу на рік, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 100–150 євро [13]. Більшість сертифікованої органічної продукції українські виробники експортують до країн Європейського Союзу. Аналітики FAO прогнозують, що потенціал ринку органічного м'яса та молока в Україні може становити кілька мільярдів гривень, однак фактичне охоплення ринку поки не перевищує 1–2 % внутрішнього попиту через високу вартість продукції та низьку купівельну спроможність населення [14]. Водночас органічні системи господарювання сприяють формуванню більш стійких агроecosystem, оскільки дозволяють скоротити хімічне навантаження на ґрунти й водні ресурси та підтримують біорізноманіття.

Важливим напрямом екологізації тваринництва є забезпечення добробуту тварин, що безпосередньо впливає на продуктивність і безпечність продукції. Поліпшення умов утримання — збільшення площі на одну голову, доступ до вигулу, належна вентиляція, освітлення та комфортний мікроклімат — сприяє зниженню рівня стресу й захворюваності тварин.

У процесі євроінтеграції Україна поступово адаптує систему тваринництва до вимог ЄС. Із 2026 р. забороняється використання традиційних батареїних кліток для курей-несучок, що відповідає європейським стандартам добробуту тварин. Такі зміни сприятимуть покращенню умов утримання птиці та підвищенню якості яєчної продукції. За оцінками галузевих асоціацій, модернізація птахоферм відповідно до нових стандартів може потребувати інвестицій у межах 15—25 євро на одну голову птиці. Водночас дотримання стандартів добробуту тварин створює додаткові можливості для виходу українських виробників на європейські ринки, де попит на продукцію, вироблену відповідно до ESG-принципів, щороку зростає на 6—8 %.

Окрему загрозу для продовольчої безпеки та здоров'я населення становить надмірне використання антибіотиків у тваринництві. За оцінками WHO, близько 70 % усіх антибіотиків у світі використовуються саме у тваринництві, причому значна їх частина застосовується не

для лікування, а для профілактики захворювань та стимулювання росту тварин [15]. Світові дослідження підтверджують, що надмірне використання антибіотиків сприяє формуванню антибіотикорезистентних бактерій, які можуть поширюватися через харчові продукти та навколишнє середовище [16]. FAO зазначає, що в Україні ветеринарні препарати нерідко використовуються без належної діагностики та ветеринарного супроводу, що підвищує ризики потрапляння залишків антибіотиків у молоко, м'ясо та яйця [17]. За прогнозами міжнародних організацій, до 2050 р. антибіотикорезистентність може спричинити до 10 млн смертей щороку у світі, якщо не буде впроваджено ефективних механізмів контролю [18].

У зв'язку з цим важливого значення набуває впровадження альтернативних підходів — вакцинації, пробіотиків, покращених умов утримання та систем біобезпеки. За оцінками Європейської комісії, використання профілактичних ветеринарних програм дозволяє скоротити споживання антибіотиків у тваринництві на 30—50 % без зниження продуктивності [19]. Водночас впровадження систем моніторингу здоров'я тварин і цифрового ветеринарного контролю сприяє ранньому виявленню захворювань та зменшенню економічних втрат.

Суттєву роль у екологізації тваринництва відіграє ефективне управління відходами виробництва. Традиційне зберігання та внесення гною часто призводить до забруднення ґрунтів і водних ресурсів нітратами, а також до викидів метану й аміаку. За оцінками дослідників, тваринницький сектор формує близько 32 % глобальних антропогенних викидів метану. Альтернативним рішенням виступає компостування відходів та використання біогазових установок. Один середній біогазовий комплекс потужністю 1 МВт дозволяє переробляти до 20—25 тис. т органічних відходів щороку та забезпечувати електроенергією близько 1,5—2 тис. домогосподарств. Практика впровадження компостування та біогазових технологій у регіонах України вже демонструє позитивний екологічний та економічний ефект, а міжнародні програми за підтримки ЄС і Швейцарії розглядають ці напрями як важливу складову сталого розвитку тваринництва [20].

Сучасна модель екологічно орієнтованого тваринництва передбачає інтегроване управління виробничими процесами, що охоплює оптимізацію систем годівлі, генетичне вдосконалення поголів'я, цифровий моніторинг здоров'я тварин, контроль за використанням ресурсів та впровадження екологічних інновацій. Використання GPS-на-

вігації, супутникового моніторингу й цифрових систем управління дозволяє ефективніше планувати випас худоби, уникати деградації пасовищ і підвищувати продуктивність виробництва. За оцінками OECD, цифровізація тваринництва дозволяє скоротити втрати кормів на 10—15 %, підвищити продуктивність стада на 8—12 % та зменшити витрати енергоресурсів на 15—20 % [21]. У комплексі такі підходи формують передумови для підвищення екологічної стійкості тваринництва, зміцнення продовольчої безпеки та адаптації аграрного сектору України до сучасних європейських стандартів.

Перехід тваринницьких господарств до екологічно орієнтованих технологій супроводжується як додатковими витратами, так і формуванням нових економічних можливостей. Органічні та ресурсозберігаючі системи виробництва, як правило, потребують більшої трудомісткості через необхідність дотримання спеціальних стандартів утримання тварин, використання органічних кормів, ручного контролю окремих виробничих процесів та посиленого ветеринарного моніторингу. Водночас вищі ринкові ціни на органічну продукцію дозволяють компенсувати додаткові витрати та забезпечувати вищу прибутковість господарств.

Поряд із розвитком органічного виробництва важливого значення набуває впровадження стандартів добробуту тварин, що також потребує суттєвих інвестиційних ресурсів. Модернізація тваринницьких комплексів передбачає розширення площ утримання, удосконалення систем вентиляції, освітлення, автоматизації годівлі та створення комфортного мікроклімату для тварин. Разом із тим дотримання європейських стандартів добробуту тварин створює додаткові можливості для виходу українських виробників на ринки ЄС, де попит на продукцію, вироблену відповідно до ESG-принципів, постійно зростає. Крім експортних переваг, поліпшення умов утримання позитивно впливає на здоров'я тварин, знижує рівень захворюваності та смертності поголів'я, що дозволяє скоротити витрати на ветеринарне обслуговування й лікування.

Водночас екологізація тваринництва відкриває нові можливості для диверсифікації джерел доходів аграрних підприємств. Одним із найбільш перспективних напрямів є впровадження біогазових технологій та систем переробки органічних відходів. Використання гною та побічних продуктів тваринництва для виробництва біогазу дозволяє господарствам не лише зменшити екологічне навантаження, а й отримувати додаткові фінансові надходження. Один біогазовий комплекс потужністю 1 МВт

здатний переробляти до 20—25 тис. т органічних відходів на рік та забезпечувати електроенергією близько 1,5—2 тис. домогосподарств [22]. Крім того, фермерські господарства отримують можливість скорочення витрат на утилізацію відходів, закупівлю енергоресурсів та мінеральних добрив, оскільки залишки після анаеробного зброджування можуть використовуватися як органічне добриво.

Для прискорення впровадження екологічних технологій важливу роль відіграють механізми державної підтримки та міжнародного фінансування. В Україні поступово розширюються програми екологічних дотацій, пільгового кредитування та компенсації частини витрат на впровадження ресурсозберігаючих технологій. Крім того, міжнародні організації та донорські структури, зокрема FAO, UNDP, GIZ та Європейський Союз, реалізують проекти, спрямовані на фінансування модернізації обладнання, розвиток біоенергетики, підтримку органічного виробництва та підготовку кадрів у сфері сталого тваринництва. Завдяки цьому формуються передумови для поступової екологічної трансформації галузі та підвищення рівня її відповідності сучасним міжнародним стандартам.

Водночас процес упровадження екологічно орієнтованих практик у тваринництві супроводжується низкою економічних, інституційних, соціальних і технологічних труднощів, які стримують темпи трансформації галузі. Одним із ключових бар'єрів залишаються значні фінансові витрати на модернізацію тваринницьких комплексів, упровадження систем добробуту тварин, біогазових установок, цифрового моніторингу та екологічно безпечних технологій утримання. Особливо гостро проблема проявляється для малих і середніх господарств, які мають обмежений доступ до кредитних ресурсів та інвестиційного фінансування. За оцінками експертів, модернізація ферм відповідно до європейських стандартів може потребувати збільшення капітальних витрат на 15—30 %, що без механізмів державної підтримки суттєво ускладнює впровадження екологічних інновацій та знижує інвестиційну активність у галузі [23].

Поряд із фінансовими труднощами суттєвий вплив на темпи екологізації має стан внутрішнього ринку органічної та сертифікованої продукції тваринництва. Низька купівельна спроможність населення та обмежена готовність споживачів сплачувати вищу ціну за екологічно безпечну продукцію знижують економічну мотивацію виробників до переходу на органічні технології. Показовим є те, що у 2017 р. експорт органічної продукції з України становив близь-

ко 99 млн євро, тоді як обсяг внутрішнього ринку оцінювався лише у 29 млн євро. Така диспропорція свідчить про переважну орієнтацію виробників на зовнішні ринки та недостатній розвиток внутрішнього попиту на продукцію з високою екологічною доданою вартістю.

Водночас економічні стимули не можуть забезпечити ефективну екологічну трансформацію без належного інформаційного та освітнього супроводу. Значна частина фермерських господарств не володіє достатньою інформацією щодо нових ветеринарних, екологічних і технологічних вимог, пов'язаних із гармонізацією українського законодавства до стандартів ЄС. За відсутності системної підготовки кадрів, консультаційної підтримки та практичних навчальних програм упровадження сучасних екологічних технологій відбувається повільними темпами.

Крім інформаційно-освітніх проблем, додаткові труднощі формують регуляторні та інституційні ризики. Для частини агровиробників нові вимоги щодо добробуту тварин, ветеринарного контролю, поводження з відходами та екологічної сертифікації залишаються недостатньо зрозумілими або складними для практичного впровадження. Це особливо стосується малих і середніх господарств, які мають обмежені адміністративні та фінансові можливості для швидкої адаптації до нових норм.

Не менш важливими залишаються соціальні чинники, які впливають на швидкість поширення екологічних інновацій у тваринництві. У багатьох регіонах України галузь традиційно функціонує на основі усталених моделей господарювання, що ускладнює швидкий перехід до нових технологій виробництва. Додатковою проблемою є дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних працювати за сучасними екологічними та ветеринарними стандартами. В умовах міграційних процесів і скорочення чисельності населення у сільській місцевості проблема кадрового забезпечення стає одним із ключових викликів для розвитку сталого тваринництва.

Особливої актуальності зазначені проблеми набувають в умовах воєнних дій та кліматичної нестабільності. Окупація частини територій, руйнування тваринницької інфраструктури, логістичні обмеження, дефіцит енергоресурсів і нестабільність аграрних ринків суттєво ускладнюють реалізацію довгострокових екологічних проєктів. Одночасно кліматичні зміни, посухи, підтоплення та деградація кормової бази підвищують необхідність адаптації тваринництва до нових екологічних умов. За таких обставин ефективність окремих екологі-

чних заходів може проявлятися лише у довгостроковій перспективі, що потребує додаткових механізмів державної підтримки та страхування ризиків.

Попри наявні труднощі, міжнародний досвід і практика функціонування екологічно орієнтованих господарств свідчать, що у довгостроковому періоді "зелена" трансформація тваринництва забезпечує підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності галузі. Використання ресурсозберігаючих технологій, дотримання екологічних стандартів та інтеграція у міжнародні ланцюги постачання дозволяють виробникам отримувати доступ до нових ринків, зменшувати витрати на енергоресурси й утилізацію відходів, а також уникати екологічних санкцій і втрат від деградації природних ресурсів. У зв'язку з цим ключовим завданням державної політики та суспільства є формування сприятливих умов для подолання зазначених бар'єрів і стимулювання екологічної модернізації тваринницького сектору України.

Першочергового значення набуває вдосконалення нормативно-правового забезпечення галузі відповідно до вимог Європейського Союзу. Доцільним є посилення імплементації європейських стандартів у сфері добробуту тварин, ветеринарної безпеки, контролю використання антибіотиків та екологічного управління відходами тваринництва. Особливу увагу необхідно приділити практичному впровадженню положень наказу № 224 (2021 р.) та створенню ефективних механізмів державного контролю за дотриманням екологічних і ветеринарних вимог у господарствах різних форм власності.

Водночас важливо забезпечити формування дієвої системи економічного стимулювання агровиробників до впровадження екологічних технологій. Доцільним є розширення програм державної підтримки у формі дотацій, грантів, податкових пільг і пільгового кредитування для господарств, що здійснюють перехід до органічного виробництва, модернізують тваринницькі комплекси або інвестують у системи добробуту тварин. Перспективними інструментами можуть бути часткова компенсація витрат на екологічну сертифікацію, пільгові "зелені" кредити для придбання біогазових установок, а також підтримка будівництва безкліткових систем утримання тварин відповідно до стандартів ЄС.

Ефективність екологічної трансформації тваринництва значною мірою залежить від рівня професійної підготовки та екологічної обізнаності учасників ринку. У зв'язку з цим необхідним є впровадження системних освітніх програм для фермерів, ветеринарних спец-

іалістів і менеджерів аграрних підприємств щодо принципів сталого тваринництва, раціонального використання антибіотиків, альтернативних методів ветеринарного захисту та екологічної сертифікації. Важливу роль у цьому процесі можуть відігравати міжнародні освітні й наукові проекти, зокрема Erasmus+, FAO та інші програми технічної допомоги. Практичний досвід реалізації проекту SULawe підтверджує ефективність платформ для обміну знаннями та професійної підготовки фахівців у сфері добробуту тварин і сталого виробництва.

Поряд із кадровим забезпеченням важливого значення набуває розвиток виробничої та логістичної інфраструктури. Доцільним є інвестування у створення сучасних регіональних молокопереробних і м'ясопереробних підприємств, які відповідатимуть високим стандартам якості та безпечності продукції. Одночасно необхідно підтримувати розвиток кооперативних форм господарювання серед дрібних виробників, включаючи створення спільних органічних переробних центрів, лабораторій, логістичних хабів і систем зберігання продукції. Це дозволить знизити витрати транспортування та підвищити конкурентоспроможність продукції тваринництва.

Для забезпечення ефективного державного управління екологізацією тваринництва важливо сформувати сучасну систему моніторингу та статистичного обліку екологічних показників галузі. Доцільним є впровадження регулярної звітності щодо обсягів органічного виробництва, рівня використання антибіотиків, викидів метану, утворення відходів та інших показників сталого розвитку тваринництва. Використання підходів LEAP-FAO та цифрових систем збору даних дозволить забезпечити прозорість інформації, підвищити якість державного управління та сприяти прийняттю рішень на основі об'єктивних аналітичних даних.

Важливим напрямом підтримки екологічної модернізації галузі є активізація наукових досліджень та інноваційної діяльності. Необхідним є фінансування прикладних досліджень, спрямованих на адаптацію екологічних технологій до природно-кліматичних умов України, розвиток локальної кормової бази, удосконалення систем переробки органічних відходів і створення адаптованих порід тварин із високим рівнем продуктивності та стійкості. У регіонах, де відсутня достатня експериментальна база, доцільним є проведення пілотних проектів та демонстраційних досліджень щодо впливу екологічних технологій на продуктивність і стан агроecosистем.

Окремої уваги потребує розширення досту-

пу української екологічної продукції до міжнародних ринків. У цьому контексті важливо активізувати просування продукції тваринництва через торговельні місії, участь у міжнародних виставках та гармонізацію систем сертифікації відповідно до стандартів ЄС. Поряд із розвитком експорту необхідно формувати внутрішній ринок свідомого споживання через інформаційні кампанії, популяризацію переваг безпечної та екологічно чистої продукції, а також підтримку локальних виробників. Такий підхід сприятиме зміцненню продовольчої безпеки, підвищенню довіри споживачів та формуванню довгострокових конкурентних переваг українського тваринництва

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Екологізація виробництва продукції тваринництва є важливою передумовою зміцнення продовольчої безпеки України, оскільки сприяє виробництву безпечної та якісної харчової продукції, зниженню екологічних ризиків і підвищенню стійкості аграрного сектору. Упровадження органічних технологій, систем добробуту тварин, екологічно безпечного управління відходами, раціонального використання ветеринарних препаратів і цифрових систем моніторингу дозволяє не лише покращити якість продовольства, а й мінімізувати негативний вплив тваринництва на довкілля. У сучасних умовах кліматичних змін, поширення антибіотикорезистентності та посилення екологічних вимог міжнародних ринків саме екологічна модернізація галузі формує основу для довгострокової стабільності продовольчої системи.

Проведений аналіз підтверджує, що інтеграція принципів сталого розвитку у систему тваринництва відповідає сучасним міжнародним підходам і стратегічним орієнтирам розвитку аграрного сектору. Концепція One Health акцентує увагу на нерозривному взаємозв'язку між здоров'ям людини, тварин та навколишнього середовища, де продовольство виступає ключовою ланкою цієї системи. У зв'язку з цим державна аграрна політика України має бути орієнтована на комплексне впровадження екологічно безпечних технологій, гармонізацію національного законодавства із стандартами ЄС та розвиток системи контролю безпечності продукції тваринництва.

Водночас ігнорування екологічних аспектів розвитку галузі може призвести до посилення деградації природних ресурсів, зростання епі-

зоотичних ризиків, погіршення якості харчових продуктів та зниження конкурентоспроможності українського тваринництва. Натомість реалізація принципів екологізації створює передумови для підвищення економічної ефективності виробництва, розширення експортних можливостей та формування стійкої системи продовольчого забезпечення. Саме тому перехід до екологічно орієнтованої моделі тваринництва слід розглядати як стратегічний напрям забезпечення продовольчої, екологічної та економічної безпеки України.

Література

1. Улько Є. Інституціональне забезпечення сталого розвитку тваринництва в Україні. Економічний дискурс. 2016. № 1. С. 71–81.
2. FAO. Greenhouse Gas Emissions from the Dairy Sector: A Life Cycle Assessment. Rome: FAO, 2010. 94 p.
3. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. 2006. Vol. 84, No. 12. P. 78–92.
4. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1997. 402 p.
5. Голуб Г. А., Марус О. А. Концепція виробництва екологічно безпечної продукції рослинництва та тваринництва. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Техніка та енергетика АПК. 2016. Вип. 254. С. 361–372.
6. Willer H., Schaack D., Lernoud J. The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2025. Frick; Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM — Organics International, 2025.
7. Калетнік Г. М., Лутковська С. М. Екологічна модернізація та органічне виробництво в системі екологічної безпеки. Вінниця: ВНАУ, 2022. 356 с.
8. Захарін В. В., Трохименко В. З., Ковальчук Т. І., Безверха Л. М., Пирожок М. А. Значення кліматично орієнтованого благополуччя тваринництва для забезпечення високого рівня продуктивності тварин і якості тваринницької сировини. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2025. № 47. С. 69–76.
9. FAO. Ukraine: Strengthening Food Safety and Veterinary Systems. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022.
10. Салманов А. Г., Музика В. П. Боротьба з резистентністю до антибіотиків на принципах концепції "Єдине здоров'я". International Journal of Antibiotics and Probiotics. 2017. № 1 (2). С. 8–29.
11. Vashchyk Y., Tsimerman O., Ladohubets O., Duchenko K., Zakhariev A., Shapovalova O. Стратегія боротьби з резистентністю до антибіотиків: пошук нових рішень. ScienceRise: Biological Science. 2025. № 3 (44). С. 32–39.
12. The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2025. Frick; Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM — Organics International, 2025.
13. Прокопенко К., Удова Л. Сучасний стан та перспективи розвитку органічного виробництва в Україні: із думкою про майбутнє. Економіка і прогнозування. 2022. № 1. С. 132–148.
14. Organic Market in Ukraine: Analytical Review 2024. Kyiv: Organic Standard, FiBL, 2024.
15. WHO. Global Antimicrobial Resistance and Use Surveillance System (GLASS) Report 2023. Geneva: World Health Organization, 2023.
16. Кравченко В. Г., Кравченко А. В., Ємченко Я. О., Дудченко М. О. Локальні антибактерійні засоби в умовах антибіотикорезистентності мікробіому (аналітичний огляд проблеми і перспективи розроблення нових місцевих антибактерійних (антисептичних) засобів). Проблеми екології і медицини. 2022. Т. 26, № 3–4. С. 44–50.
17. FAO, WHO, WOA, UNEP. One Health Joint Plan of Action (2022–2026). Rome; Geneva; Paris; Nairobi, 2022.
18. O'Neill J. Tackling Drug-Resistant Infections Globally: Final Report and Recommendations. London: Review on Antimicrobial Resistance, 2016.
19. EMA. Sales of Veterinary Antimicrobial Agents in 31 European Countries in 2022. European Surveillance of Veterinary Antimicrobial Consumption (ESVAC). Amsterdam: EMA, 2023.
20. Демчак І. М., Свиноус І. В., Микитюк Д. М. та ін. Дослідження у сфері зменшення техногенного навантаження на навколишнє середовище при утриманні свинопоголів'я. Київ: НДІ "Укراгропромпродуктивність", 2017. 20 с.
21. OECD. Agriculture and the Digital Transformation: Opportunities and Challenges for Rural Areas. Paris: OECD Publishing, 2024.
22. Гонтарук Я. В. Управління інвестиційними ресурсами підприємств для виробництва біопалив на засадах державно-приватного партнерства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 2 (11). С. 290–294.
23. Лаврук В. В., Будняк Л. М., Лаврук О. С. Проблематика залучення інвестицій у еко-

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

References:

1. Ul'ko, Ye. (2016), "Institutional support for sustainable development of livestock farming in Ukraine", *Ekonomichnyj dyskurs*, vol. 1, pp. 71—81.
2. FAO (2010), *Greenhouse Gas Emissions from the Dairy Sector: A Life Cycle Assessment*, FAO, Rome.
3. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84 (12), pp. 78—92.
4. Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone, Oxford, UK.
5. Holub, H. A. and Marus, O. A. (2016), "Concept of production of environmentally friendly crop and livestock products", *Naukovyj visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriya: Tekhnika ta enerhetyka APK*, vol. 254, pp. 361—372.
6. Willer, H., Schaack, D. and Lernoud, J. (2025), *The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2025*, Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM Organics International, Frick, Bonn.
7. Kaletnik, G. M., and Lutkovska, S. M. (2022), *Ekolohichna modernizatsiya ta orhanichne vyrobnytstvo v systemi ekolohichnoyi bezpeky [Ecological modernization and organic production in the system of ecological security]*, VNAU, Vinnitsa, Ukraine.
8. Zakharin, V. V., Trokhymenko, V. Z., Koval'chuk, T. I., Bezverkha, L. M. and Pyrozhok, M. A. (2025), "The importance of climate-oriented animal welfare for ensuring high levels of animal productivity and quality of livestock raw materials", *Podil's'kyj visnyk: sil's'ke hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*, vol. 47, pp. 69—76.
9. FAO (2022), *Ukraine: Strengthening Food Safety and Veterinary Systems*, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.
10. Salmanov, A. H. and Muzyka, V. P. (2017), "Combating Antibiotic Resistance Based on the Principles of the One Health Concept", *International Journal of Antibiotics and Probiotics*, vol. 1 (2), pp. 8—29.
11. Vashchuk Y., Tsimerman O., Ladohubets O., Duchenko K., Zakhariev A., Shapovalova O. (2025), "Antibiotic Resistance Strategies: Finding New Solutions", *ScienceRise: Biological Science*, vol. 3 (44), pp. 32—39.
12. *The World of Organic Agriculture (2025), Statistics and Emerging Trends 2025*, Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), IFOAM Organics International, Frick, Bonn.
13. Prokopenko, K. and Udova, L. (2022), "Current status and prospects for the development of organic production in Ukraine: with a view to the future", *Ekonomika i prohnouzuvannia*, vol. 1, pp. 132—148.
14. FiBL (2024), *Organic Market in Ukraine: Analytical Review 2024*, Organic Standard, Kyiv, Ukraine.
15. WHO (2023), *Global Antimicrobial Resistance and Use Surveillance System (GLASS) Report 2023*, World Health Organization, Geneva.
16. Kravchenko, V. H., Kravchenko, A. V., Yemchenko, Ya. O. and Dudchenko, M. O. (2022), "Local antibacterial agents in conditions of antibiotic resistance of the microbiome (analytical review of the problem and prospects for the development of new local antibacterial (antiseptic) agents)", *Problemy ekolohii i medytsyny*, vol. 26, no. 3—4, pp. 44—50.
17. FAO, WHO, WOA, UNEP (2022), *One Health Joint Plan of Action (2022—2026)*, Rome, Geneva, Paris, Nairobi.
18. O'Neill, J. (2016), *Tackling Drug-Resistant Infections Globally: Final Report and Recommendations*, Review on Antimicrobial Resistance, London, UK.
19. EMA (2023), *Sales of Veterinary Antimicrobial Agents in 31 European Countries in 2022. European Surveillance of Veterinary Antimicrobial Consumption (ESVAC)*, EMA, Amsterdam.
20. Demchak, I. M., Svytnous, I. V. and Mykytiuk, D. M. (2017), *Doslidzhennia u sferi zmenshennia tekhnohennoho navantazhennia na navkolyshnie seredovysche pry utrymanni svynopoholiv'ia [Research in the field of reducing the technogenic load on the environment when keeping pigs]*, NDI "Ukrahropromproduktivnist", Kyiv, Ukraine.
21. OECD (2024), *Agriculture and the Digital Transformation: Opportunities and Challenges for Rural Areas*, OECD Publishing, Paris.
22. Hontaruk, Ya. V. (2024), *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 2(11), pp. 290—294.
23. Lavruk, V.V., Budniak, L.M. and Lavruk, O.S. (2020), "Problems of attracting investments in economic modernization and increasing the competitiveness of animal husbandry", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 26—36.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.05.26

Процеженовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 336.22:338.27

М. В. Болдуєв,

д. держ. упр., професор, НУ "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-6555>

О. В. Болдуєва,

д. е. н., доцент, Запорізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5267-1816>

О. В. Артюх,

д. е. н., професор, Одеський національний економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-8002>

О. Г. Лищенко,

к. е. н., доцент, НУ "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>

М. В. Ткаченко,

провідний бухгалтер, Запорізький гуманітарний фаховий коледж

НУ "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0350-0628>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.179

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПОДАТКОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ

М. Bolduiev,

Doctor of Public Administration, Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

O. Bolduieva,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University

O. Artyukh,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Economics,

O. Lyshchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

M. Tkachenko,

Leading Accountant, Zaporizhzhia Humanitarian Professional College, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

A SYSTEM APPROACH TO TAX FORECASTING AND PLANNING UNDER THE TRANSFORMATION OF THE TAX SYSTEM

У статті обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до податкового прогнозування та планування в умовах трансформації податкової системи. Розкрито сутність системного підходу як методологічної основи дослідження складних соціально-економічних процесів, визначено його ключові принципи та обґрунтовано їх значення для формування прогнозних і планових показників податкових надходжень. Акцентовано увагу на взаємозв'язку податкового прогнозування і планування з процесами податкового адміністрування, податкового контролю та податкового менеджменту.

Узагальнено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на результативність податкового прогнозування і планування на макрорівні. Визначено роль інформаційно-аналітичного забезпечення у підвищенні якості управлінських рішень у сфері оподаткування. Запропоновано концептуальне бачення системи податкового прогнозування та планування, що поєднує мету, завдання, принципи, інформаційну базу та очікувані результати її функціонування. Зроблено висновок, що системний підхід створює методологічне підґрунтя для підвищення ефективності податкової системи та стабільності бюджетних надходжень.

The article substantiates the feasibility of applying a systemic approach to tax forecasting and planning under the conditions of transformation of the tax system. The relevance of the study is determined by the need to enhance the validity of forecast and planned indicators of tax revenues, ensure the stability of the budget system, and improve the effectiveness of tax administration and tax control. It is emphasized that in the context of economic instability, digitalization of financial relations, and increasing complexity of public finance management, traditional approaches to tax revenue planning require methodological modernization.

The essence of the systemic approach as a methodological basis for studying complex socio-economic processes is revealed. Its key principles, including integrity, hierarchy, structuring, multiplicity, and systemicity, are generalized, and their applied significance for organizing tax forecasting and planning at the macro level is determined. It is proved that the use of a systemic approach makes it possible to consider tax forecasting and planning not as separate managerial procedures, but as an integrated mechanism embedded in the overall system of tax management, administration, and control.

Particular attention is paid to the identification of factors influencing the effectiveness of tax forecasting and planning. The expediency of distinguishing between external factors related to the macroeconomic environment and internal factors reflecting the performance of tax authorities, the quality of tax control, the level of interaction with taxpayers, and the state of information and analytical support is substantiated. It is emphasized that taking these factors into account contributes to improving the accuracy of tax revenue forecasts, the reliability of planned indicators, and the timeliness of managerial responses to changes in the socio-economic environment.

A conceptual model of the tax forecasting and planning system is proposed, which integrates goals, objectives, principles, information base, target parameters, and expected results of its functioning. It is determined that an essential condition for the effectiveness of such a system is the availability of high-quality information and analytical support, which includes the collection, processing, verification, and use of financial data for decision-making.

Ключові слова: податкове прогнозування, податкове планування, податкова система, податкове адміністрування, податковий контроль, податковий потенціал, податковий менеджмент, системний підхід.

Key words: tax forecasting; tax planning; tax system; tax administration; tax control; tax potential; tax management; system approach.

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

Сучасні трансформаційні процеси в податковій системі, зумовлені нестабільністю макроекономічного середовища, посиленням глобалізаційних впливів, цифровізацією фінансових відносин та ускладненням механізмів державного регулювання, актуалізують проблему підвищення ефективності податкового прогнозування та планування як ключових інструментів забезпечення стабільності бюджетних надходжень, збалансованості державних фінансів і реалізації соціально-економічної політики; водночас фрагментарність існуючих підходів до їх організації, недостатній рівень інтеграції з

процесами податкового адміністрування, податкового контролю та інформаційно-аналітичного забезпечення, а також потреба у врахуванні широкого спектра внутрішніх і зовнішніх факторів зумовлюють необхідність застосування системного підходу, який дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити обґрунтованість прогнозних і планових показників та ефективність функціонування податкових органів у сучасних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання податкового прогнозування, планування та оцінювання податкового потенціалу досліджувалися у працях багатьох українських науковців. Зокрема, І. О. Луніна та О. С. Бі-

лоусова розглядали інструментарій прогнозування бюджетних наслідків податкового стимулювання інноваційної діяльності; А. Ю. Полчанов, О. З. Гірська, Г. Г. Цегелик, М. Дедушева досліджували можливості застосування часових рядів та інших економіко-математичних методів для прогнозування податкових надходжень; М. В. Мокляк, П. С. Чернов, А. М. Вдовиченко та інші автори акцентували увагу на просторових, регіональних і прикладних аспектах прогнозування податкових платежів.

Окремі теоретичні та методичні аспекти податкового планування висвітлено у працях А. М. Васильєвої, Н. І. Козьмук, С. А. Супруненко, Н. С. Прокопенко, А. Г. Загороднього, В. Я. Оліховського, Я. В. Греци та інших дослідників. У цих роботах податкове планування розглядається як складова державного регулювання, податкового менеджменту, оптимізації податкового навантаження та узгодження інтересів держави і платників податків.

Водночас наявні дослідження переважно зосереджені на окремих методах прогнозування, правових аспектах або прикладних питаннях податкового планування. Недостатньо розробленим залишається комплексний розгляд податкового прогнозування і планування як єдиної системи, пов'язаної з податковим адмініструванням, податковим контролем, інформаційно-аналітичним забезпеченням та трансформацією податкової системи, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад застосування системного підходу до податкового прогнозування та планування в умовах трансформації податкової системи, розкриття їх взаємозв'язку з процесами податкового адміністрування, податкового контролю та податкового менеджменту, а також визначення ключових елементів концептуальної моделі функціонування цієї системи на макрорівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Застосування системного підходу при дослідженні взаємодії процесів податкового прогнозування та планування дає змогу сформулювати цілісне уявлення про об'єкт аналізу через вивчення його складових елементів та взаємозв'язків між ними. Такий підхід забезпечує виявлення внутрішньої логіки функціонування

досліджуваних процесів, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і ефективність використання отриманих результатів. Актуальність застосування системного підходу зумовлена складним характером взаємозалежностей, що виникають у процесі формування та реалізації податкової політики, зокрема у сфері прогнозування та планування податкових надходжень [4].

Еволюція поняття "система" свідчить про його поступове перетворення з філософської категорії на універсальний інструмент наукового пізнання [7]. У класичній філософії сформувалися уявлення про системність як спосіб впорядкування знань і пояснення цілісності явищ [9]. Подальший розвиток наукового знання сприяв диференціації досліджень за окремими галузями, що, з одного боку, забезпечило глибину аналізу, а з іншого — обмежило можливості комплексного бачення взаємозв'язків між явищами [8].

Починаючи з ХІХ століття, поняття системи набуває більш чіткої наукової інтерпретації та активно використовується у різних галузях знань. Відбувається перехід від абстрактного розуміння системності до її практичного застосування при дослідженні об'єктів як цілісних утворень із внутрішньою структурою та закономірними зв'язками. У другій половині ХХ століття системний підхід остаточно формується як міждисциплінарна методологія, що поєднує теоретичні та прикладні аспекти дослідження складних соціально-економічних процесів.

У сучасних умовах система розглядається як впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що функціонує як єдине ціле. Її ключовими характеристиками є цілісність, структурованість, наявність стійких внутрішніх зв'язків, а також емергентність — виникнення нових властивостей, які не притаманні окремим елементам, але проявляються на рівні системи в цілому [10]. Саме ця властивість визначає здатність системи генерувати додатковий ефект від взаємодії її складових.

Поширення системного підходу в наукових дослідженнях значною мірою зумовлене ускладненням об'єктів управління та необхідністю вирішення багатofакторних задач, що потребують комплексного аналізу. У сфері податкового прогнозування та планування це проявляється у необхідності врахування широкого спектра економічних, адміністративних та інформаційних факторів, що впливають на формування доходної час-

тини бюджету. Принципи системного підходу та їх прикладне значення у сфері податкового прогнозування і планування узагальнено в табл. 1.

До ключових засад системного підходу належать принципи, що забезпечують цілісне та структуроване дослідження складних соціально-економічних процесів. Передусім ідеться про принцип цілісності, відповідно до якого об'єкт розглядається як єдине утворення, водночас поділене на взаємопов'язані рівні. Принцип ієрархічності передбачає наявність підпорядкованих елементів різних рівнів, що формують багаторівневу структуру системи. Важливе значення має також принцип структурованості, який акцентує увагу на ролі внутрішніх зв'язків між елементами, адже саме конфігурація структури визначає функціонування системи в цілому, а не ізольовані характеристики її складових.

Принцип множинності орієнтує на використання різноманітних економіко-математичних моделей для аналізу окремих компонентів системи, що дозволяє отримати більш повне уявлення про її функціонування. Узагальнюючим є принцип системності, який передбачає наявність у досліджуваного об'єкта всіх ознак системи, зокрема цільової спрямованості, ресурсного забезпечення, взаємодії із зовнішнім середовищем та механізмів зворотного зв'язку.

У цьому контексті системний підхід слід розглядати як універсальну методологію дослідження, що поєднує елементи теорії пізнан-

ня та діалектики й орієнтована на комплексне вивчення об'єктів у їх взаємозв'язку та розвитку. Його сутність полягає у розгляді будь-якого об'єкта одночасно як цілісної системи та як елемента ширшої системи вищого рівня.

Методологічна реалізація системного підходу передбачає аналіз низки взаємопов'язаних аспектів. Зокрема, системно-елементний підхід спрямований на ідентифікацію складових системи, включаючи матеріальні, інституційні та поведінкові компоненти. Системно-структурний аспект забезпечує встановлення внутрішніх зв'язків і залежностей між елементами, формуючи уявлення про організацію системи. Системно-функціональний підхід дозволяє визначити функції, які виконує система, тоді як системно-цільовий — окреслити ієрархію її цілей і підцілей.

Важливими є також системно-ресурсний аспект, що передбачає аналіз джерел забезпечення функціонування системи, та системно-інтеграційний, який розкриває її цілісні властивості. Системно-комунікаційний підхід акцентує увагу на взаємодії із зовнішнім середовищем, а системно-історичний — на еволюції системи, її поточному стані та перспективах розвитку.

Застосування системного підходу у сфері податкового прогнозування та планування дає змогу розглядати процес формування податкових надходжень як комплексну багаторівневу систему, що функціонує під впливом внут-

Таблиця 1. Принципи системного підходу та їх значення для податкового прогнозування і планування

Принцип системного підходу	Характеристика принципу	Значення для податкового прогнозування і планування
Цілісність	Передбачає розгляд системи як єдиного цілого та водночас як складової системи вищого рівня	Забезпечує комплексний аналіз податкових надходжень у взаємозв'язку між державним, регіональним і місцевим рівнями
Ієрархічність	Відображає наявність елементів, упорядкованих за певними рівнями підпорядкування – від нижчого до вищого	Дає змогу узгоджувати прогностичні та планові показники між різними рівнями бюджетної системи та органами управління
Структуризація	Охоплює оцінювання елементів системи та їх взаємозв'язків у межах визначеної організаційної структури	Сприяє визначенню місця і ролі податкових органів, інструментів та процедур у процесі формування бюджетних доходів
Множинність	Передбачає використання різних підходів, методів і моделей для аналізу системи та її елементів	Дозволяє застосовувати статистичні, економіко-математичні та економіетричні моделі для прогнозування податкових надходжень
Системність	Характеризує здатність об'єкта мати всі ознаки системи: мету, структуру, взаємозв'язки, ресурси та зв'язок із зовнішнім середовищем	Формує методологічну основу комплексного дослідження податкових процесів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень

рішних і зовнішніх чинників. Це, своєю чергою, створює передумови для більш обґрунтованого планування доходів бюджетної системи та підвищення ефективності управління державними фінансами.

На макрорівні системний підхід забезпечує узгодженість процесів формування доходної та видаткової частин бюджету, а також сприяє підвищенню прозорості та контролюваності діяльності державних органів. Водночас взаємодія елементів податкового прогнозування і планування визначається не лише внутрішньою логікою цих процесів, а й впливом систем вищого рівня, зокрема механізмів державного управління та зовнішнього економічного середовища.

Використання інструментарію системного аналізу створює підґрунтя для прийняття раціональних управлінських рішень, оскільки дозволяє структурувати проблеми, визначати їх ключові елементи та встановлювати причинно-наслідкові зв'язки. У цьому контексті системний підхід виступає ефективним інструментом комплексної оцінки управлінських процесів, що охоплює аналіз вхідних параметрів, трансформаційних процесів і результативних показників, забезпечуючи тим самим впорядкованість і обґрунтованість управлінських рішень.

У процесі державного податкового прогнозування та планування доцільно враховувати сукупність факторів, що визначають динаміку та обсяги податкових надходжень. Фактори виступають ключовими детермінантами економічних і управлінських процесів, безпосередньо впливаючи на результативність функціонування податкової системи [2, 3, 5]. З огляду на характер їх впливу доцільно виокремлювати дві узагальнені групи: зовнішні (об'єктивні) та внутрішні (результативні).

До об'єктивних факторів належать чинники, що не залежать від діяльності податкових органів і формуються під впливом макроекономічного середовища. Серед них ключову роль відіграють рівень інфляції, структура заборгованості в економіці, параметри грошової маси та її агрегатів, валютні коливання, а також загальний стан ділової активності. Саме ці показники визначають потенційну базу оподаткування та обсяги надходжень до бюджету.

Внутрішні фактори пов'язані з організацією та ефективністю діяльності податкових органів. Вирішальне значення серед них має контрольна функція, результативність якої

оцінюється, зокрема, за обсягами донарахувань за результатами камеральних і виїзних перевірок. Водночас важливу роль відіграє якість взаємодії з платниками податків, що включає рівень сервісного обслуговування, комунікацію та довіру до податкових інституцій.

Ефективність функціонування податкової системи значною мірою залежить від якості її інформаційного забезпечення. До ключових інформаційно-системних характеристик належать своєчасність і повнота надходження податкових платежів, достовірність обліку платників, налагоджена взаємодія з фінансовими та виконавчими органами, а також належний рівень аналітичної та звітної діяльності. Важливим є також використання сучасних інформаційних технологій для обробки даних, прогнозування податкових надходжень та оцінки економічної активності на різних рівнях управління.

Підвищення якості податкового планування досягається через удосконалення механізмів роботи з фінансовою інформацією. Це передбачає формування інтегрованих інформаційних систем, що акумулюють дані за галузями та групами платників, розвиток методів перевірки достовірності податкової звітності, автоматизацію процесів моніторингу ризиків і відбору платників для перевірок [6]. Не менш важливим є створення ефективних інструментів визначення податкової бази з урахуванням специфіки різних видів діяльності, а також накопичення та систематизація інформації про виявлені податкові правопорушення.

Сучасні трансформації у сфері податкового адміністрування спрямовані на забезпечення повноти та своєчасності надходжень до бюджету, що вимагає підвищення ефективності управлінських процедур та цифровізації процесів. У цьому контексті системи податкового прогнозування і планування мають одночасно вирішувати кілька стратегічних завдань: забезпечення стабільного наповнення бюджетів, мінімізацію витрат платників на виконання податкових зобов'язань та дотримання принципів справедливості і збалансованості податкового навантаження [1].

Комплексне застосування системного підходу дозволяє ідентифікувати напрями вдосконалення податкового контролю та підвищення ефективності діяльності податкових органів. Інтеграція методів системного аналізу у процеси податкового прогнозування і планування забезпечує їх узгодженість, підви-

щує якість управлінських рішень і сприяє адаптації податкової системи до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, системний підхід у дослідженні податкового прогнозування та планування на макrorівні виступає методологічною основою формування ефективної моделі управління державними фінансами, що потребує подальшого розвитку інструментів обліково-аналітичного забезпечення та розширення можливостей використання сучасних інформаційних технологій.

Структурну організацію податкового прогнозування та планування доцільно розглядати як цілісну концептуальну модель, що поєднує мету, завдання, принципи, інформаційно-аналітичне забезпечення та очікувані результати функціонування системи. Такий підхід дає змогу відобразити не лише складові цього механізму, а й логіку їх взаємодії у процесі формування податкових доходів бюджетної системи (рис. 1).

Методологічною основою цієї моделі виступають принципи системності, узгодженості, варіантності, безперервності, верифікованості та рентабельності, які забезпечують послідовність планово-прогнозних процедур, їх адаптивність до змін економічного середовища та практичну спрямованість управлінських рішень.

Принцип системності передбачає розгляд об'єктів прогнозування і планування як взаємопов'язаних елементів єдиного середовища, де зміна одного компонента впливає на інші. Принцип узгодженості орієнтований на часову та змістову координацію прогнозів і планів, їх підпорядкованість стратегічним і тактичним цілям. Принцип варіантності відображає необхідність розроблення альтернативних сценаріїв з урахуванням різних умов, ресурсних обмежень і можливих траєкторій розвитку. Безперервність означає здатність системи адаптувати прогнозні та планові параметри відповідно до нової інформації, тоді як вери-



Рисунок 1. Концептуальні засади системи податкового планування та прогнозування на макrorівні

фікованість пов'язана з оцінюванням достовірності, обґрунтованості та практичної придатності прогнозів. Принцип рентабельності акцентує увагу на доцільності використання прогнозно-планової інформації, коли ефект від її застосування перевищує витрати на формування.

З огляду на це, прогнозування та планування розвитку соціально-економічних систем слід розглядати як спеціалізований напрям науково-практичної діяльності, що поєднує методологічні, організаційні, інформаційно-технологічні та кадрові компоненти. Їх узгоджене функціонування забезпечує формування обґрунтованих рішень і підвищує якість державного управління.

Податкове планування та прогнозування на макrorівні доцільно трактувати як цілісний механізм регуляторного характеру, у межах якого відбувається постійне уточнення рішень, коригування інструментів впливу та моніторинг змін, що визначають обсяги податкових надходжень. Саме така логіка дозволяє забезпечити адаптивність податкової системи, її керованість і спроможність реагувати на трансформації зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, концептуальні основи прогнозування та планування визначають не лише загальну логіку побудови відповідної системи, а й критерії її ефективного функціонування на макrorівні. Сукупність принципів, на яких базуються ці процеси, забезпечує наукову обґрунтованість, узгодженість і адаптивність управлінських рішень.

У сфері податкового регулювання прогнозування та планування виступають не як ізольовані процедури, а як взаємопов'язаний механізм, орієнтований на стабілізацію бюджетних надходжень, підвищення якості податкового адміністрування та своєчасне реагування на зміни економічного середовища.

Застосування зазначених принципів у практиці державного управління створює підґрунтя для формування більш гнучкої, збалансованої та результативної системи податкового прогнозування і планування

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що застосування системного підходу до податкового прогнозування та планування дозволяє розглядати ці процеси як цілісний та взаємопов'язаний механізм

управління податковими надходженнями, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує обґрунтованість прогнозних і планових показників та сприяє стабілізації дохідної частини бюджетної системи в умовах трансформації податкової системи. Доведено, що інтеграція принципів системності, узгодженості, варіантності, безперервності, верифікованості та рентабельності у поєднанні з ефективним інформаційно-аналітичним забезпеченням і врахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів формує методологічну основу побудови сучасної моделі податкового прогнозування і планування на макrorівні. Визначено, що ключовими передумовами підвищення ефективності функціонування цієї системи є розвиток інституційних механізмів податкового адміністрування, удосконалення процедур податкового контролю та підвищення якості обробки й використання фінансової інформації.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з розвитком науково-методичних підходів до моделювання податкових надходжень із застосуванням сучасних економіко-математичних та економетричних інструментів, розширенням можливостей цифрових технологій у сфері податкового адміністрування, зокрема автоматизації аналітичних процедур і впровадження інтелектуальних систем обробки даних, а також удосконалення методик оцінювання податкового потенціалу з урахуванням галузевих і територіальних особливостей. Важливим напрямом подальших розвідок є адаптація національних підходів до податкового прогнозування і планування до міжнародних стандартів і практик, що сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та конкурентоспроможності податкової системи в умовах глобалізації фінансових процесів.

Література:

1. Бурашнікова О. С. Філософія цифровізації податкової системи у контексті державності та сталого розвитку. *Humanities studies*. 2025. Вип. 24. С. 9—21.
2. Васільєва Л. М. Теоретичні аспекти податкового прогнозування та планування як невід'ємних механізмів державної податкової політики. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 1. С. 31—36.
3. Дедушева М. Застосування модифікованого методу Холта-Уінтера для прогнозування податкових надходжень в Україні. *Світ фінансів*. 2014. Вип. 3. С. 126—134.

4. Нікітішин А. О. Системно-синергетичний підхід до регулювання фіскального потенціалу місцевих податків та зборів. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2018. Т. 23, Вип. 1. С. 121—129.

5. Полчанов А. Ю. Прогнозування податкових надходжень зведеного бюджету України на основі аналізу часових рядів. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55 (2). С. 73—79.

6. Чернов П. С., Вдовиченко А. М., Цибко Л. П., Єгорова Т. М. Сучасні реалії прогнозування податкових надходжень в органах ДФС України. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2014. № 2. С. 196—204.

7. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller, 1968. 289 p.

8. Bunge M. Systemism: the alternative to individualism and holism. The Journal of Socio-Economics. 2000. Vol. 29, No. 2. P. 147—157.

9. Churchman C. W. The Systems Approach. New York: Dell Publishing, 1968. 242 p.

10. Holland J. H. Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995. 209 p.

References:

1. Burashnikova, O.S. (2025), "Philosophy of digitalization of the tax system in the context of statehood and sustainable development", Humanities studies, vol. 24, pp. 9-21.

2. Vasilieva, L.M. (2019), "Theoretical aspects of tax forecasting and planning as integral mechanisms of state tax policy", Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, vol. 1, pp. 31—36.

3. Diedusheva, M. (2014), "Application of the modified Holt-Winters method for forecasting tax revenues in Ukraine", Svit finansiv, vol. 3, pp. 126—134.

4. Nikitishyn, A.O. (2018), "System-synergetic approach to regulating the fiscal potential of local taxes and fees", Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika, vol. 23, no. 1, pp. 121—129.

5. Polchanov, A.Yu. (2020), "Forecasting tax revenues of the consolidated budget of Ukraine based on time series analysis", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 55 (2), pp. 73—79.

6. Chernov, P.S. Vdovychenko, A.M. Tsybko, L.P. and Yehorova, T.M. (2014), "Modern realities of forecasting tax revenues in the bodies of the State Fiscal Service of Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu der-

zhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy, vol. 2, pp. 196—204.

7. Bertalanffy, L. von (1968), General System Theory: Foundations, Development, Applications, George Braziller, New York, USA.

8. Bunge, M. (2000), "Systemism: the alternative to individualism and holism", The Journal of Socio-Economics, vol. 29, no. 2, pp. 147—157.

9. Churchman, C. W. (1968), The Systems Approach, Dell Publishing, New York, USA.

10. Holland, J. H. (1995), Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity, Addison-Wesley, Reading, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Професійно / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



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 339.5:338.43(477:4-6ЄС)

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: 10.32702/2306-6792.2026.10.187

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ У ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ: ОЦІНКА ЗА ІНДЕКСОМ RCA ТА ВПЛИВ ІНСТИТУЦІЙНИХ ОБМЕЖЕНЬ

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

COMPETITIVENESS OF UKRAINE'S AGRI-FOOD PRODUCTS IN FOREIGN TRADE WITH THE EUROPEAN UNION: ASSESSMENT USING THE RCA INDEX AND THE IMPACT OF INSTITUTIONAL CONSTRAINTS

У статті досліджено конкурентоспроможність агропродовольчої продукції України у зовнішній торгівлі з Європейським Союзом. Проведено аналіз динаміки та товарної структури експорту упродовж 2021—2024 рр., що дозволило виявити основні тенденції його розвитку в умовах трансформації торговельних потоків. Оцінювання конкурентних позицій здійснено із використанням індексу виявлених порівняльних переваг (RCA), що дало змогу ідентифікувати товарні групи, за якими Україна має стійкі або зростаючі переваги на ринку ЄС. Встановлено, що найвищий рівень конкурентоспроможності характерний для продукції рослинного походження та продуктів її переробки, зокрема соняшникової олії, кукурудзи та ріпаку. При цьому по окремих товарах, таких як пшениця та цукор, зафіксовано суттєве посилення конкурентних позицій після 2022 р., що зумовлено переорієнтацією експорту та змінами умов доступу до ринку ЄС. Виявлено, що продукція тваринного походження та товари з вищим ступенем переробки де-

монструють нижчі значення RCA, що свідчить про наявність структурних обмежень розвитку експорту. Окрему увагу приділено впливу інституційних чинників, зокрема тарифних квот та режиму торговельних преференцій, на реалізацію експортного потенціалу України. Обґрунтовано, що навіть за наявності високих значень RCA квотні обмеження можуть стримувати подальше нарощування експорту. Зроблено висновок, що агропродовольчий сектор відіграє визначальну роль у формуванні експортної спеціалізації України у торгівлі з ЄС, однак його розвиток потребує не лише зміцнення виробничих переваг, а й удосконалення умов доступу до європейського ринку та розширення експорту продукції з вищою доданою вартістю.

The article examines the competitiveness of Ukraine's agri-food products in foreign trade with the European Union under the conditions of recent economic and geopolitical transformations. Particular attention is paid to the dynamics and commodity structure of exports during 2021–2024, a period marked by significant reorientation of trade flows following the disruption of traditional logistics routes and the expansion of access to the EU market. The assessment of competitive positions is based on the Revealed Comparative Advantage (RCA) index, which makes it possible to identify those product groups where Ukraine demonstrates stable or increasing advantages. The results show that the strongest positions are concentrated in plant-based products and processed goods, especially sunflower oil, maize, and rapeseed. These commodities consistently display high RCA values, indicating a clear export specialization and strong presence on the EU market. At the same time, certain products, such as wheat and sugar, experienced a sharp increase in competitiveness after 2022. This shift is largely explained not only by production factors but also by the redirection of exports toward the EU and the temporary easing of trade restrictions. In contrast, animal products and goods with a higher level of processing show significantly lower RCA values, pointing to structural limitations and weaker integration into the European market. The study also highlights the role of institutional factors, particularly tariff quotas and preferential trade regimes, in shaping export performance. Even in cases where Ukrainian products demonstrate strong comparative advantages, quota restrictions often limit the scale of their actual export expansion. This creates a gap between potential and realized competitiveness. Overall, the findings confirm that the agri-food sector plays a central role in Ukraine's trade with the European Union. However, the current export model remains highly concentrated and dependent on a narrow range of commodities. Strengthening long-term competitiveness will require not only maintaining existing advantages but also improving market access conditions and expanding the share of higher value-added products in exports.

Ключові слова: зовнішня торгівля, зовнішньоекономічна діяльність, Європейський Союз, конкурентоспроможність, індекс виявлених порівняльних переваг (RCA), міжнародна економіка, аграрна політика.

Key words: foreign trade, foreign economic activity, European Union, competitiveness, Revealed Comparative Advantage (RCA) index, international economics, agricultural policy.

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

Аграрний сектор традиційно відіграє ключову роль у формуванні зовнішньоторговельного потенціалу України, забезпечуючи вагому частку валютних надходжень та підтримуючи продовольчу безпеку на глобальному рівні. Упродовж останнього десятиліття Європейський Союз став одним із основних ринків збуту української агропродовольчої продукції, що значною мірою зумовлено функціонуванням поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (DCFTA), яка передбачає поступову лібералізацію торгівлі та розширення доступу до ринку ЄС.

Водночас навіть за умов лібералізації доступ до європейського ринку залишається нерівномірним, оскільки для окремих чутливих аграрних товарів зберігаються тарифні квоти, що обмежують обсяги безмитного експорту.

Суттєві зміни у зовнішньоторговельному середовищі відбулися у 2022 році у зв'язку з повномасштабною війною Російської Федерації проти України. У відповідь Європейський Союз запровадив автономні торговельні заходи (Autonomous Trade Measures, АТМ), які передбачали тимчасове скасування мит і тарифних квот для більшості українських товарів, що сприяло переорієнтації експортних потоків на ринок ЄС.

У 2023—2024 роках умови доступу частково були переглянуті, зокрема через відновлення або модифікацію обмежень для окремих товарних позицій, що вказує на нестабільність інституційного середовища торгівлі та обмежує використання наявних конкурентних переваг.

За таких умов особливої актуальності набуває оцінка конкурентоспроможності агропродовольчої продукції України у зовнішній торгівлі з ЄС з урахуванням як змін у торговельному режимі, так і впливу воєнного фактору. Важливим є не лише виявлення порівняль-

них переваг, а й визначення можливостей їх реалізації в умовах інституційних обмежень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку зовнішньої торгівлі України з Європейським Союзом, зокрема у контексті функціонування поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі, перебуває у центрі уваги багатьох науковців. Зокрема, теоретико-методичні засади розвитку зовнішньої торгівлі України з ЄС та вплив зони вільної торгівлі на конкурентні позиції вітчизняних виробників розглянуто у працях Мотузки О. та Скиби Г. [18].

Структурні трансформації експорту, домінування продукції з невисоким ступенем переробки та вплив тарифних і нетарифних обмежень досліджують Миценко І., Сухомлин М. та Юрченко О. [17]. Агропродовольчий експорт України у контексті ПВЗВТ аналізує Радзієвська С. [20], акцентуючи увагу на ролі регуляторних механізмів ЄС.

Питання кількісної оцінки структури зовнішньої торгівлі та рівня її диверсифікації розглянуто у працях Притули Х. та Кирик І. [19]. Експортний потенціал України, структурні диспропорції та проблеми конкурентоспроможності висвітлено у дослідженнях Атаманчук З. та Романця Т. [9].

У зарубіжній літературі важливе місце займають праці Geyser J., Pretorius A. та Fourie A. [5], які доводять вплив логістичних витрат та інфраструктури на зовнішньоторговельні потоки. Wojnes S. та Ferto I. [2] застосовують індекс RCA для оцінки конкурентоспроможності агропродовольчої торгівлі.

Вплив війни на зовнішню торгівлю України досліджують Власенко І. та Тернова А. [11; 22], Атаманчук З. та Приймак Є. [8], Кудирко А. та Артамонова Г. [16]. Окрему увагу торговельним обмеженням, тарифним квотам і нетарифним бар'єрам приділяють Іванов Є. І. [15], Бутенко О., Кот О. та Козуб В. [10], Волкова Н. [12]. Інституційні аспекти зовнішньої торгівлі та гармонізації з нормами ЄС розглянуто у працях Воронової О. [13], Антонюк К., Ситнікової М. та Шаталової А. [7].

Попри значну кількість досліджень, питання кількісної оцінки конкурентоспроможності агропродовольчої продукції України у зовнішній торгівлі з ЄС на основі індексу RCA з урахуванням інституційних обмежень, зокрема тарифних квот, залишаються недостатньо розробленими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінка конкурентоспроможності агропродовольчої продукції України у зовнішній торгівлі з Європейським Союзом на основі індексу виявлених порівняльних переваг (RCA), а також аналіз структурних особливостей експорту та визначення впливу інституційних обмежень, зокрема тарифних квот, на реалізацію наявних конкурентних переваг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зростання ролі Європейського Союзу як ключового торговельного партнера України зумовлює необхідність більш детального аналізу процесів, що відбуваються у сфері агропродовольчого експорту. У цьому контексті важливо не лише оцінити динаміку обсягів поставок, але й проаналізувати їхню товарну структуру, оскільки саме вона відображає реальні конкурентні позиції України на зовнішньому ринку.

Крім того, зміни умов доступу до ринку ЄС, пов'язані як із лібералізацією торгівлі, так і з дією тарифних обмежень, зумовлюють необхідність комплексного підходу до оцінки експортних процесів. Це дозволяє перейти від загальної оцінки динаміки до аналізу конкурентних позицій окремих товарів.

Експорт агропродовольчої продукції України до Європейського Союзу упродовж 2021—2024 рр. характеризується загальною висхідною динамікою, хоча й супроводжується певними коливаннями, зумовленими як ринковими чинниками, так і впливом воєнних подій. У 2021 р. обсяг експорту становив 7,7 млрд дол. США, тоді як у 2022 р. відбулося різке його збільшення — до 12,9 млрд дол. США.

Така динаміка була зумовлена не стільки розширенням виробництва, скільки переорієнтацією експортних потоків на ринок ЄС внаслідок обмеження традиційних морських маршрутів та одночасного відкриття європейських ринків для української продукції в межах автономних торговельних заходів (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка експорту товарів агропродовольчої групи (УКТ ЗЕД 1-24) з України до країн ЄС у 2021—2024 рр., млн дол. США

Групи товарів (УКТ ЗЕД)	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
I. Живі тварини та продукти тваринного походження	395,8	659,3	678,9	728,5
II. Продукти рослинного походження	3835,7	7983,4	6903,1	6770,1
III. Жири та олії тваринного і рослинного походження	2362,6	3057,7	2981,5	3373,5
IV. Готові харчові продукти, напої та тютюн	1080,0	1206,3	1953,8	1975,9
Разом (групи 1-24)	7674,0	12906,6	12517,3	12848,0
Загальний обсяг експорту Україна-ЄС	26793,0	27890,7	24715,9	24829,8
Частка груп 1-24 у загальному експорті до ЄС, %	28,6	46,3	50,6	51,7

Джерело: розраховано за даними [23].

У 2023 р. експорт дещо скоротився — до 12,5 млрд дол. США, проте залишився суттєво вищим порівняно з 2021 р. У 2024 р. спостерігається його часткове відновлення — до 12,8 млрд дол. США, що фактично означає закріплення Європейського Союзу як основного ринку збуту української агропродовольчої продукції.

У товарній структурі експорту домінують продукти рослинного походження: у 2022 р. їх обсяг зріс більш ніж удвічі — до майже 8,0 млрд дол. США. У наступні роки спостерігається певне зниження (до 6,9 млрд дол. США у 2023 р. та 6,8 млрд дол. США у 2024 р.), однак їхня частка залишається визначальною. Значну роль також відіграють жири та олії рослинного походження, експорт яких зріс з 2,4 млрд дол. США у 2021 р. до 3,4 млрд дол. США у 2024 р. та характеризується відносною стабільністю.

Водночас спостерігається поступове зростання експорту готових харчових продуктів, обсяг яких у 2024 р. наблизився до 2,0 млрд дол. США, що може свідчити про певне розширення сегменту продукції з вищою доданою вартістю. Експорт продукції тваринного походження також зріс — з 396 млн дол. США у 2021 р. до понад 728 млн дол. США у 2024 р., хоча залишається найменшим за обсягами.

Частка агропродовольчої продукції у загальному експорті України до ЄС зростає з 28,6% у 2021 р. до понад 50% у 2023—2024 рр., що підтверджує провідну роль аграрного сектору у формуванні зовнішньоторговельної спеціалізації країни. При цьому така концентрація експорту на обмеженому колі товарних груп, переважно сировинного характеру, вказує на наявність структурних обмежень розвитку конкурентоспроможності.

Отже, узагальнена динаміка та структура експорту за великими товарними групами дає

розуміння загальних тенденцій, однак для глибокого аналізу важливо подивитися, за рахунок яких саме позицій формуються ці зміни. Більш деталізований аналіз показує, що основний внесок у формування агропродовольчого експорту до ЄС забезпечують окремі товарні позиції, серед яких домінують зернові культури, олійні та продукти їх переробки (табл. 2).

Найбільш вагомою позицією залишається кукурудза, експорт якої у 2022 р. різко зріс, а в подальшому стабілізувався на високому рівні. Така динаміка підтверджує її ключову роль у структурі аграрного експорту України до ЄС та відображає переорієнтацію торговельних потоків унаслідок змін логістики.

Помітне зростання спостерігається і за пшеницею, експорт якої після 2022 р. значно розширився, відображаючи посилення позицій України на європейському ринку зернових. Водночас для цієї культури характерна більша чутливість до кон'юнктурних коливань.

Вагомі обсяги експорту демонструє соняшникова олія, яка стабільно займає провідні позиції та формує значну частку валютних надходжень. Її експорт характеризується відносною стабільністю та стійким попитом з боку ЄС. Виражені позиції має і ріпак, обсяги експорту якого залишаються високими, хоча й більш залежними від змін попиту на європейському ринку.

Окремо варто відзначити цукор, експорт якого після 2022 р. суттєво зріс, що пов'язано зі зміною умов доступу до ринку ЄС та тимчасовим розширенням торговельних можливостей. Інші позиції, зокрема мед, яблука, овес та ячмінь, не мають визначального впливу на загальну динаміку експорту та характеризуються відносно незначними обсягами.

Таблиця 2. Динаміка експорту окремих видів агропродовольчої продукції України до країн ЄС у 2021—2024 рр., млн дол. США

Продукція	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Пшениця	95,7	922,6	1490,0	1313,8
Кукурудза	1771,8	3457,2	2935,2	2522,0
Ячмінь	27,2	223,9	156,1	111,6
Овес	1,2	1,0	0,6	2,6
Цукор	4,0	131,4	309,7	184,8
М'ясо птиці	86,7	205,1	182,4	230,1
Соняшникова олія	1750,5	2662,0	2593,0	2946,3
Мед	117,8	119,4	112,3	131,8
Яблука	2,0	2,0	4,6	3,2
Соя	241,4	467,2	575,0	596,0
Ріпак	1147,5	1377,5	1077,4	1662,2
Насіння соняшнику	15,1	1010,8	222,3	52,8

Джерело: розраховано за даними [14].

Таблиця 3. Динаміка імпорту агропродовольчих товарів (УКТ ЗЕД 1-24) в Україну з країн ЄС у 2021—2024 рр., млн дол. США

Групи товарів (УКТ ЗЕД)	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
I. Живі тварини та продукти тваринного походження	753,8	602,0	608,7	632,4
II. Продукти рослинного походження	658,4	683,1	685,3	739,7
III. Жири та олії тваринного і рослинного походження	88,6	98,2	91,3	102,8
IV. Готові харчові продукти, напої та тютюн	2263,2	1745,1	2249,6	2502,0
Разом (групи 1-24)	3764,1	3128,5	3634,9	3976,8
Загальний обсяг імпорту в Україну з ЄС	28954,3	26962,4	32641,4	35713,3
Частка груп 1-24 у загальному імпорті України з ЄС, %	13,0	11,6	11,1	11,1

Джерело: розраховано за даними [23].

Імпорт агропродовольчої продукції з ЄС у 2021—2024 рр. також демонструє загальну тенденцію до зростання, відображаючи вплив як економічних, так і воєнних чинників. У 2021 р. його обсяги становили 3,8 млрд дол. США, тоді як у 2022 р. відбулося скорочення до 3,1 млрд дол. США внаслідок зниження купівельної спроможності та порушення логістичних ланцюгів (табл. 3).

Починаючи з 2023 р., імпорт відновлює зростання і у 2024 р. досягає майже 4,0 млрд дол. США, перевищивши рівень 2021 р. У його структурі домінують готові харчові продукти, частка яких стабільно перевищує половину загального обсягу імпорту, відображаючи збереження залежності від постачання продукції з високою доданою вартістю.

Імпорт продукції тваринного походження після зниження у 2022 р. поступово стабілізується (з 753,8 млн дол. США у 2021 р. до 632,4 млн дол. США у 2024 р.), тоді як поставки продукції рослинного походження демонструють помірну висхідну динаміку (з 658,4 до 739,7 млн дол. США). Імпорт жирів та олій залишається відносно незначним за обсягами та не має визначального впливу на загальну структуру.

Частка агропродовольчої продукції у загальному імпорті України з ЄС має тенденцію до зниження — з 13,0% у 2021 р. до 11,1% у 2023—2024 рр., що відображає швидші темпи зростання імпорту інших товарних груп. При цьому збереження високої частки готових харчових продуктів вказує на особливості структури зовнішньої торгівлі, зокрема залежність від імпорту продукції з більш високим рівнем переробки.

Оцінювання конкурентоспроможності агропродовольчої продукції України на ринку Європейського Союзу у межах даного дослідження здійснюється із використанням індексу виявлених порівняльних переваг (RCA). Такий підхід дає змогу ідентифікувати товарні позиції, за якими Україна має

відносні переваги у торгівлі з ЄС, та простежити зміни їхньої ролі у структурі експорту.

У класичному вигляді індекс RCA (індекс Баласси) базується на порівнянні частки окремого товару в експорті країни з його часткою у світовому експорті [1]. При цьому у цьому дослідженні застосовано адаптований підхід, що зумовлено обмеженою доступністю узгоджених глобальних статистичних даних, а також фокусом саме на торгівлі між Україною та Європейським Союзом. Це дозволяє більш точно оцінити конкурентні позиції української продукції безпосередньо на цільовому ринку. З урахуванням цього індекс RCA розраховується як:

$$RCA_{ij} = \frac{X_{ij}/X_i}{M_j^{EU}/M^{EU}} \quad (1),$$

де X_{ij} — експорт товару j з України до ЄС; X_i — загальний обсяг експорту України до ЄС; M_j^{EU} — імпорт товару j до ЄС; M^{EU} — загальний імпорт ЄС.

Такий підхід дозволяє оцінити конкурентні позиції України безпосередньо на ринку ЄС, що є більш релевантним у контексті дослідження. Значення індексу понад 1 свідчить про наявність порівняльних переваг, тоді як значення менше 1 — про їх відсутність.

Інформаційною базою дослідження слугували дані Державної служби статистики України (зокрема статистичні збірники "Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу" за 2021—2024 рр.) [14] та база даних FAOSTAT [4], на основі яких сформовано показники експорту України до ЄС та імпорту ЄС за окремими видами агропродовольчої продукції.

Результати розрахунку індексу виявлених порівняльних переваг (RCA) свідчать про наявність у України стійких конкурентних

Таблиця 4. Динаміка індексу виявлених порівняльних переваг (RCA) для окремих видів агропродовольчої продукції України на ринку ЄС у 2021–2024 рр.

Продукція	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кукурудза	16,75	26,00	26,96	26,49
Пшениця	0,98	8,89	12,77	13,50
Ячмінь	1,07	7,78	4,84	4,54
Цукор	0,52	18,59	34,14	21,47
М'ясо птиці	1,33	2,89	2,30	2,61
Соняшникова олія	30,54	37,43	48,91	46,25
Мед	10,23	10,69	11,50	15,70
Яблука	0,09	0,19	0,37	0,16
Яловичина	0,0002	0,00008	0,0006	0,00004
Свинина	0,001	0,0002	0,0001	0,00004
Соя	2,44	5,13	6,99	7,78
Ріпак	13,20	14,50	14,40	24,30
Насіння соняшнику	0,50	23,50	5,60	1,90
Овес	0,33	0,28	0,16	1,42

Джерело: розраховано за даними [3; 4; 14].

позицій за окремими видами агропродовольчої продукції на ринку ЄС (табл. 4).

Найвищі значення RCA характерні для соняшникової олії, що підтверджує її провідну роль у структурі експорту та високу конкурентоспроможність на європейському ринку.

Вагомі порівняльні переваги демонструє кукурудза, для якої характерне різке зростання показника у 2022 р. з подальшою стабілізацією на високому рівні. Позитивну динаміку має і пшениця, значення RCA якої після 2022 р. істотно зросло. Високі значення показника зберігаються і для ріпаку, хоча його позиції є більш чутливими до змін ринкової кон'юнктури.

Відчутне посилення конкурентних позицій спостерігається і за цукром, що пов'язано зі змінами умов доступу до ринку ЄС. При цьому продукція тваринного походження, а також окремі види продукції з вищим ступенем переробки характеризуються низькими значеннями RCA, що вказує на обмежену конкурентоспроможність цих сегментів. Отже, конкурентні переваги України у торгівлі агропродовольчою продукцією з ЄС мають виражений, але концентрований характер.

Загалом результати розрахунку RCA дають підстави виокремити три групи товарів. До першої належать товари з високими та стійкими конкурентними перевагами: соняшникова олія, кукурудза, ріпак, мед. До другої — товари, конкурентоспроможність яких різко посилилася після 2022 р.: пшениця, цукор, частково ячмінь і соя. До третьої — товари зі слабкими або відсутніми перевагами: яблука, яловичина, свинина.

Отже, український агропродовольчий експорт до ЄС має чітко виражену конкурентну основу, однак вона зосереджена у відносно

вузькому сегменті товарів — передусім зернових, олійних культур та продуктів їх переробки. Це свідчить, що проблема полягає не у відсутності конкурентних переваг, а в їхній структурній обмеженості та залежності від умов доступу до ринку ЄС, що зумовлює необхідність розгляду отриманих результатів з урахуванням інституційних чинників. Одним із ключових інструментів такого регулювання є тарифні квоти, що обмежують обсяги безмитного експорту за окремими товарними позиціями.

Аналіз чинних тарифних квот свідчить, що вони поширюються насамперед на ті види продукції, за якими Україна вже має сформовані або потенційні порівняльні переваги. Зокрема, це стосується м'яса птиці, цукру та меду. При цьому характерною особливістю є те, що квоти за цими товарами, як правило, вичерпуються у відносно короткі терміни після відкриття річного періоду їх дії, що відображає стабільний попит на українську продукцію та її ціннову конкурентоспроможність на ринку ЄС.

Показовим є приклад м'яса птиці, для якого значення RCA перевищує одиницю протягом усього досліджуваного періоду (1,33—2,61). Це вказує на наявність порівняльних переваг, однак їх реалізація відбувається в умовах квотних обмежень, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС. Саме тому, попри зростання експорту, цей сегмент не демонструє настільки високих значень RCA, як, наприклад, продукція рослинного походження.

Аналогічна ситуація спостерігається і для меду, який має стабільно високі значення RCA (зростання з 10,23 у 2021 р. до 15,70 у 2024 р.). Високий рівень спеціалізації поєднується з обмеженим доступом до ринку, що стримує подальше нарощування експорту навіть за сприятливої кон'юнктури.

Особливу увагу привертає ситуація з цукром. Значення RCA зросло з 0,52 у 2021 р. до 34,14 у 2023 р., що є одним із найвищих темпів серед досліджуваних товарів. Така динаміка значною мірою пов'язана з тимчасовим послабленням торговельних обмежень у межах автономних торговельних заходів ЄС (зокрема відповідно до Регламенту (ЄС) 2022/870 [6]), що фактично розширило доступ української продукції на європейський ринок. Водночас зниження показника до 21,47 у 2024 р. може свідчити про поступове повернення до більш жорстких умов регулювання.

Тарифні квоти виступають важливим фактором, що впливає на реалізацію наявних порівняльних переваг України. Вони не визнача-

ють сам факт конкурентоспроможності, однак суттєво обмежують масштаби її прояву, особливо у тих сегментах, де попит на українську продукцію вже є високим і підтверджується значеннями індексу RCA. Загалом це свідчить про те, що ефективність реалізації експортного потенціалу України на ринку ЄС залежить не лише від виробничих факторів, а й від подальшої еволюції торговельного режиму між сторонами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження дозволило оцінити конкурентні позиції агропродовольчої продукції України на ринку Європейського Союзу із використанням індексу RCA. Встановлено, що Україна має виражені порівняльні переваги у торгівлі низкою товарів, передусім зерновими культурами, олійними та продуктами їх переробки.

Найвищі значення RCA характерні для сояшинокової олії, кукурудзи та ріпаку, що відображає стійку експортну спеціалізацію у цих сегментах. Для окремих товарів, зокрема пшениці та цукру, зафіксовано різке зростання показників після 2022 р., зумовлене переорієнтацією експортних потоків та змінами умов доступу до ринку ЄС.

Водночас конкурентні переваги зосереджені переважно у сегментах масової аграрної продукції, тоді як участь у більш технологічно складних та переробних сегментах залишається обмеженою. Продукція з вищим ступенем переробки та товари тваринного походження характеризуються нижчими значеннями RCA, що вказує на структурні обмеження розвитку експорту та недостатню диверсифікацію.

Доведено, що реалізація наявних переваг значною мірою залежить від інституційних чинників, зокрема тарифних квот та режиму доступу до ринку ЄС. Навіть за високих значень RCA квотні обмеження стримують розширення експорту та масштаби присутності української продукції на європейському ринку.

У цілому аграрний сектор визначає експортну спеціалізацію України у торгівлі з ЄС, однак її сучасна модель залишається вразливою через високу концентрацію на обмеженому колі товарів і залежність від зовнішніх регуляторних умов.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з аналізом факторів формування порівняльних переваг з урахуванням логістичних обмежень, змін торговельної політики ЄС та впливу післявоєнного відновлення

економіки України. Особливої уваги потребує оцінка можливостей розширення експорту продукції з вищою доданою вартістю та диверсифікації товарної структури в умовах подальшої інтеграції до внутрішнього ринку ЄС.

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. Clark D. EU imports 2024 [Електронний ресурс]. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/253584/import-of-goods-to-the-eu/> (дата звернення: 19.04.2026).

4. FAOSTAT. Crops and livestock products [Електронний ресурс]. Food and Agriculture Organization of the United Nations URL: <https://www.fao.org/faostat/ru/#data/TCL> (date of access: 19.04.2026).

5. 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.

6. Regulation (EU) 2022/870 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2022 on temporary trade-liberalisation measures supplementing trade concessions applicable to Ukrainian products under the Association Agreement. Official Journal of the European Union. 2022. L 152. P. 103-108. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R0870>.

7. Антонюк К., Ситніков М., Шаталова А. Роль цифровізації в розвитку зовнішньоторговельних відносин України з країнами ЄС. Управління змінами та інновації. 2024. № 9. С. 85—90. URL: <https://doi.org/10.32782/cmi/2024-9-17>.

8. Атаманчук З. А., Приймак Є. О. Зовнішня торгівля України з країнами ЄС на сучасному етапі. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 39—46. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-39-46>.

9. Атаманчук З., Романець Т. Експортний потенціал України та особливості його реалізації у торговельно-економічних відносинах з країнами ЄС. SWorldJournal. 2023. № 35-03. С. 3—10. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-35-03-001>.

10. Бутенко О., Кот О., Козуб В. Вплив нетарифних бар'єрів ЄС на експорт ключових аграрних товарів України. Журнал європейської економіки. 2025. Т. 24, № 4. С. 596—614.

11. Власенко И., Тернова А. Зовнішня торгівля України товарами з країнами європейського союзу: проблеми та перспективи. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. № 19-02. С. 76—82. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-19-02-062>.

12. Волкова Н. Транскордонне співробітництво України з країнами ЄС в умовах російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-52>.

13. Воронова О. В. Зовнішня торгівля України з ЄС: реформування законодавства України в аспекті наближення до законодавства ЄС. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. Т. 7, № 296. С. 23—27. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-7-296-23-27>.

14. 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: 21.04.2026).

15. Іванов Є. Проблеми і виклики преференційної торгівлі деякою сільськогосподарською продукцією між Україною і ЄС. Проблеми системного підходу в економіці. 2025. № 2 (99). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-2-2>.

16. Кудирко А. П., Артамонова Г. В. Сучасні тренди розвитку міжнародної торгівлі України з країнами ЄС. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.18>.

17. Миценко І. М., Сухомлин М. О., Юрченко О. В. Зовнішньоторговельні відносини України з країнами ЄС: стан, тенденції та пріоритети розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 81—91.

18. Мотузка О., Скиба Г. Напрями та інструменти розвитку зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. Т. 320, № 4. С. 252—258. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-37>.

19. Притула Х., Кирик І. Оцінення структури та динаміки зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-60>.

20. Радзівєвська С. Агроекологічна складова зовнішньоторговельних зв'язків України з

країнами ЄС в умовах ПВЗВТ. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2023. № 3 (95). С. 10—20. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.-2023.3.2>.

21. Степичева О. Розвиток торговельно-економічного співробітництва України з країнами ЄС в умовах неопротекціонізму. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-9>.

22. Тернова А., Власенко І. Особливості експорту українських товарів в умовах воєнного стану. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. № 27-02. С. 73—78. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-27-02-032>.

23. Товарна структура зовнішньої торгівлі з країнами ЄС. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2026).

References:

1. Balassa, B. (1965), "Trade liberalisation and "revealed" comparative advantage". *The Manchester School*, vol. 33, no. 2, pp. 99-123. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9957.1965.tb00050.x>.

2. Bojnec, S. and Ferto, I. (2014), "Agri-food export competitiveness in European Union countries". *JCMS: Journal of Common Market Studies*, vol. 53 (3), 476—492.

3. Clark, D. (2024), "EU imports", Statista, available at: <https://www.statista.com/statistics/253584/import-of-goods-to-the-eu>, (Accessed 21 April 2026).

4. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2025), "FAOSTAT: Crops and livestock products", available at: <https://www.fao.org/faostat/ru/#data/TCL>, (Accessed April 19 2026).

5. 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.

6. European Parliament and Council of the European Union (2022), "Regulation (EU) 2022/870 of 30 May 2022 on temporary trade-liberalisation measures supplementing trade concessions applicable to Ukrainian products under the Association Agreement". *Official Journal of the European Union*, L 152, 103—108, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R0870>.

7. Antoniuk, K., Sytnykov, M. and Shatalova, A. (2024), "The role of digitalization in the development of foreign trade relations of Ukraine

with EU countries". Upravlinnia zminy ta innovatsii, vol. 9, pp. 85—90, available at: <https://doi.org/10.32782/cmi/2024-9-17>.

8. Atamanchuk, Z. and Pryimak, Ye. (2025), "The External Trade of Ukraine with the EU Member States at the Present Stage", Biznes Inform, vol. 2, pp. 39-46, available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-39-46>.

9. Atamanchuk, Z. and Romanets, T. (2023), "Export potential of Ukraine and the specific features of its implementation in trade and economic relations with EU countries", SWorldJournal, vol. 35-03, pp. 3—10, available at: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-35-03-001>.

10. Butenko, O., Kot, O. and Kozub, V. (2025), "The impact of EU non-tariff barriers on the export of key agricultural products of Ukraine", Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky, vol. 24, no. 4, pp. 596—614.

11. Vlasenko, I. and Ternova, A. (2022), "Ukraine's foreign trade in goods with European Union countries: problems and prospects", Modern engineering and innovative technologies, vol. 19-02, pp. 76—82, available at: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-19-02-062>.

12. Volkova, N. (2023), "Cross-border cooperation of Ukraine with EU countries in the conditions of the russian-ukrainian war", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 48, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-52>.

13. Voronova, O. (2022), "Foreign trade of Ukraine with the EU: reforming the legislation of Ukraine in the aspect of approaching the legislation of the EU", Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, vol. 7, no. 296, pp. 23—27, available at: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-7-296-23-27>.

14. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Foreign trade in selected goods by countries of the world", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 21 April 2026).

15. Ivanov, Ye. (2025), "Challenges and issues in preferential trade of select agricultural products between Ukraine and the EU", Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 2 (99), available at: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-2-2>.

16. Kudyrko, L. and Artamonova, H. (2022), "Current trends in the development of international trade of Ukraine with EU countries", Efektyvna ekonomika, vol. 7, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.18>.

17. Mytsenko, I., Sukhomlyn, M. and Yurchenko, O. (2021), "Foreign trade relations of Ukraine with the EU countries: state, trends and development priorities", Ekonomichnyi visnyk Donbasu, vol. 3 (65), pp. 81—91.

18. Motuzka, O. and Skyba, H. (2023),

"Directions and tools for the development of Ukraine's foreign trade with EU countries", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 320, no. 4, pp. 252—258, available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-37>.

19. Prytula, Kh. and Kyryk, I. (2023), "Assessment of the structure and dynamics of Ukraine's foreign trade with EU countries", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 54, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-60>.

20. Radziyevska, S. (2023), "Agro-environmental aspects of Ukraine-EU trade under the deep and comprehensive Free trade agreement", Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment, vol. 3 (95), pp. 10—20, available at: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.2>.

21. Stepichieva O. (2024), "Development of trade and economic cooperation between Ukraine and EU countries in the conditions of non-protectionism", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 61, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-9>.

22. Ternova, A. and Vlasenko, I. (2023), "Features of the export of Ukrainian goods under the conditions of martial state", Modern engineering and innovative technologies, vol. 27-02, pp. 73—78, available at: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-27-02-032>.

23. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Commodity Structure of Foreign Trade with EU Countries", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 21 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Прорецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<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 338.242+339.3

Н. Г. Міценко,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0337-8346>

К. М. Ярмола,

доктор філософії, асистент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6175-0688>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.196

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

N. Mitsenko,

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics

K. Yarmola,

Doctor of Philosophy, Assistant of the Department of Economics, Lviv Polytechnic National University

DIRECTIONS AND INSTRUMENTS OF STATE POLICY FOR DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL PRODUCTS MARKET OF UKRAINE ON AN INNOVATIVE BASIS

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування та реалізації державної політики розвитку ринку сільськогосподарської продукції України на інноваційних засадах. Проаналізовано сучасний стан функціонування вітчизняного аграрного ринку та визначено ключові проблеми його розвитку, зокрема низький рівень інноваційної активності, недостатню технологічну модернізацію та обмежену ефективність інституційного середовища. Метою статті є систематизація напрямів та інструментів державної політики інноваційного розвитку аграрного ринку. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення та системного підходу. Доведено, що в умовах глобалізаційних викликів і повоєнного відновлення економіки інноваційний розвиток виступає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. Систематизовано ключові напрями державної політики, зокрема інституційно-правовий, фінансово-інвестиційний, науково-технологічний, інфраструктурно-логістичний та освітньо-кадровий. Визначено відповідні інструменти державного регулювання, спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності, розвиток інфраструктури, підтримку інвестиційних процесів і формування людського капіталу. Обґрунтовано необхідність комплексного та узгодженого застосування інструментів державної політики для досягнення синергетичного ефекту.

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for the formation and implementation of state policy aimed at the development of the agricultural products market of Ukraine on an innovative basis. The current state of the domestic agricultural market is analyzed, and key problems of its functioning are identified, including a low level of innovation activity, insufficient technological modernization, limited efficiency of the institutional environment, and weak integration of innovation processes into the sector's development model.

The purpose of the study is to systematize the main directions and instruments of state policy aimed at ensuring the innovative development of the agricultural market under conditions of globalization and post-war economic recovery. The research methodology is based on general scientific methods, including analysis, synthesis, generalization, and a systemic approach, which made it possible to comprehensively assess the current trends and identify strategic priorities for policy improvement.

It is proved that in the context of increasing global competition and economic transformation, innovative development becomes a key factor in strengthening the competitiveness, resilience, and sustainability of the agricultural sector. The main directions of state policy are systematized, including institutional and legal, financial and investment, scientific and technological, infrastructural and logistical, as well as educational and human resource support.

The corresponding instruments of state regulation are identified, aimed at stimulating innovation activity, supporting investment processes, developing market infrastructure, enhancing technological renewal, and strengthening human capital formation. Special attention is paid to the need for coordination between these instruments and their consistent implementation within a unified strategic framework.

The necessity of a comprehensive and integrated application of state policy instruments to achieve a synergistic effect in the development of the agricultural market is substantiated. The results obtained can be used in the process of improving state policy mechanisms, enhancing the effectiveness of regulatory measures, and ensuring sustainable and innovative development of the agricultural sector of Ukraine.

Ключові слова: сільськогосподарська продукція, аграрний сектор, ринок, державне регулювання, розвиток, державна політика, інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, інноваційна інфраструктура.

Key words: agricultural products, agricultural sector, market, state regulation, development, state policy, innovation, innovative activity, innovative development, innovative infrastructure.

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

Як відомо, ринок сільськогосподарської продукції України характеризується значним потенціалом розвитку, що зумовлений сприятливими природно-кліматичними умовами, наявністю вагомих земельних ресурсів, сформованими виробничими традиціями та зростаючим попитом на аграрну продукцію на світових ринках. Перспективи його розширення проявляються у можливостях нарощення обсягів виробництва, диверсифікації товарної структури, поглиблення переробки та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. Водночас, розвиток і реалізація цього потенціалу стримуються недостатнім рівнем інноваційної активності, технологічною відсталістю окремих сегментів аграрного виробництва, недосконалістю інструментів публічного управління в цій сфері. Відтак, актуалізується потреба у впровадженні дієвих механізмів державного регулювання, здатних активізувати інноваційно-технологічні зрушення на ринку сільськогосподарської продукції та зміцнити його технологічну конкурентоспроможність.

Гострота і своєчасність цієї проблематики також обумовлена й тим, що в умовах глобалізаційних трансформацій та посилення конкуренції на світових аграрних ринках інноваційний розвиток розглядається невід'ємним фактором забезпечення ефективності функціонування національного аграрного сектору. Традиційні моделі господарювання дедалі більше втрачають свою результативність, а це обумовлює необхідність переходу до інноваційно орієнтованих підходів у сферах управління та виробництва. У цьому контексті державна політика повинна виконувати роль каталізатора інноваційних процесів, створювати сприятливе середовище для впровадження сучасних технологій, підвищення продуктивності та якості продукції.

Важливість досліджуваних аспектів також визначається потребами повоєнного відновлення економіки України, в якому аграрний сектор очікувано відіграватиме стратегічну роль як джерело продовольчої безпеки, валютних надходжень і зайнятості населення. Відновлення та модернізація ринку сільськогосподарської продукції потребують не лише фінансових ресурсів, а й системних інституційних змін, спрямованих на стимулювання інноваційної діяльності. У зв'язку з цим особливої ваги набуває

питання визначення та формування ефективних напрямів й інструментів державної політики, здатних забезпечити технологічне оновлення галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика функціонування ринку сільськогосподарської продукції, а також особливості його розвитку в сучасних соціально-економічних умовах знайшли всебічне відображення у наукових дослідженнях вітчизняних учених. Зокрема, у працях Абсави Л. О. [1, с. 122—127], Андрійчука В. Г. [2, с. 5—21], Артиша В. І. [3, с. 117—120] розглянуто теоретико-методичні засади формування аграрного ринку, проаналізовано його структурні характеристики, обґрунтовано напрями підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

Окрему увагу в науковому дискурсі приділено питанням інноваційного розвитку аграрного сектору, що відображено у дослідженнях Лупака Р. А. [4, с. 4—8], Васильціва Т. Г., Ярошка О. Р. [5, с. 132—136], Дудар Т. Г., Голомші Н. Є. [6, с. 126—132], Зеленської О. О. [7, с. 107—110]. У цих працях акцентовано на ролі інновацій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності аграрного ринку, оптимізації виробничих процесів та формування передумов для забезпечення сталого розвитку сільського господарства.

Важливим напрямом наукових досліджень є також вивчення державної політики та інституційного забезпечення розвитку ринку сільськогосподарської продукції. У роботах Качмарика Я. Д., Лупака Р. А. [8, с. 105—110], Левківської Л. М. [9, с. 415—420], Лупака Р. А., Качмара Н. М. [10, с. 98—103], Рудик Н. І. [11, с. 45], Саблука П. Т., Карича Д. Я., Коваленка Ю. С. [12, с. 25] розкрито роль державного регулювання, охарактеризовано інституційне середовище функціонування ринку та визначено ключові механізми стимулювання інноваційної діяльності в аграрній сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування напрямів та інструментів державного регулювання розвитку вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції на інноваційних засадах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогодні, в умовах повномасштабної війни та трансформацій вітчизняного ринку

сільськогосподарської продукції, а саме в нових реаліях та обмеженнях, посилюється необхідність гармонізації розвитку аграрного ринку України з європейськими стандартами та практиками, що передбачає впровадження інноваційних рішень у сфері виробництва, логістики, управління та екологізації. Недостатній рівень розвитку інноваційної інфраструктури, обмежений доступ до фінансування та низький рівень взаємодії між наукою і бізнесом обумовлюють потребу у вдосконаленні державної політики. Це, своєю чергою, визначає доцільність наукового обґрунтування напрямів і інструментів державного впливу, спрямованих на активізацію інноваційно-технологічного розвитку ринку сільськогосподарської продукції України (рис. 1).

Так, інституційно-правовий напрям державної політики розвитку ринку сільськогосподарської продукції на інноваційних засадах відображає базові умови функціонування та трансформації аграрного сектору, визначаючи правила взаємодії суб'єктів ринку та межі впровадження інновацій. Його роль та значимість полягає у формуванні цілісного нормативно-правового середовища, яке забезпечує захист прав власності, сприяє розвитку конкуренції, стимулює інноваційну активність та мінімізує інституційні бар'єри.

Необхідність посилення цього напрямку зумовлена потребами в гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, а також створення передбачуваного середовища для довгострокових інвестицій у сільське господарство. Зокрема, для активізації розвитку вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції на інноваційних засадах необхідні системні зміни у національному законодавстві через створення прозорого та передбачуваного інституційного середовища. Передусім це передбачає гармонізацію законодавчих норм з європейськими стандартами та сучасними світовими практиками управління аграрним сектором, впровадження чітких правил захисту прав власності, стимулювання інвестиційної та інноваційної активності.

Вдосконалення також стосуються механізмів державного регулювання та контролю за впровадженням інноваційних технологій, запровадження стимулів для малого і середнього бізнесу у сільському господарстві, формування інституційних засад для розвитку інфраструктури технологічного трансферу та кластерної взаємодії. Реалізація таких змін значно покращить нормативну платформу для ефек-

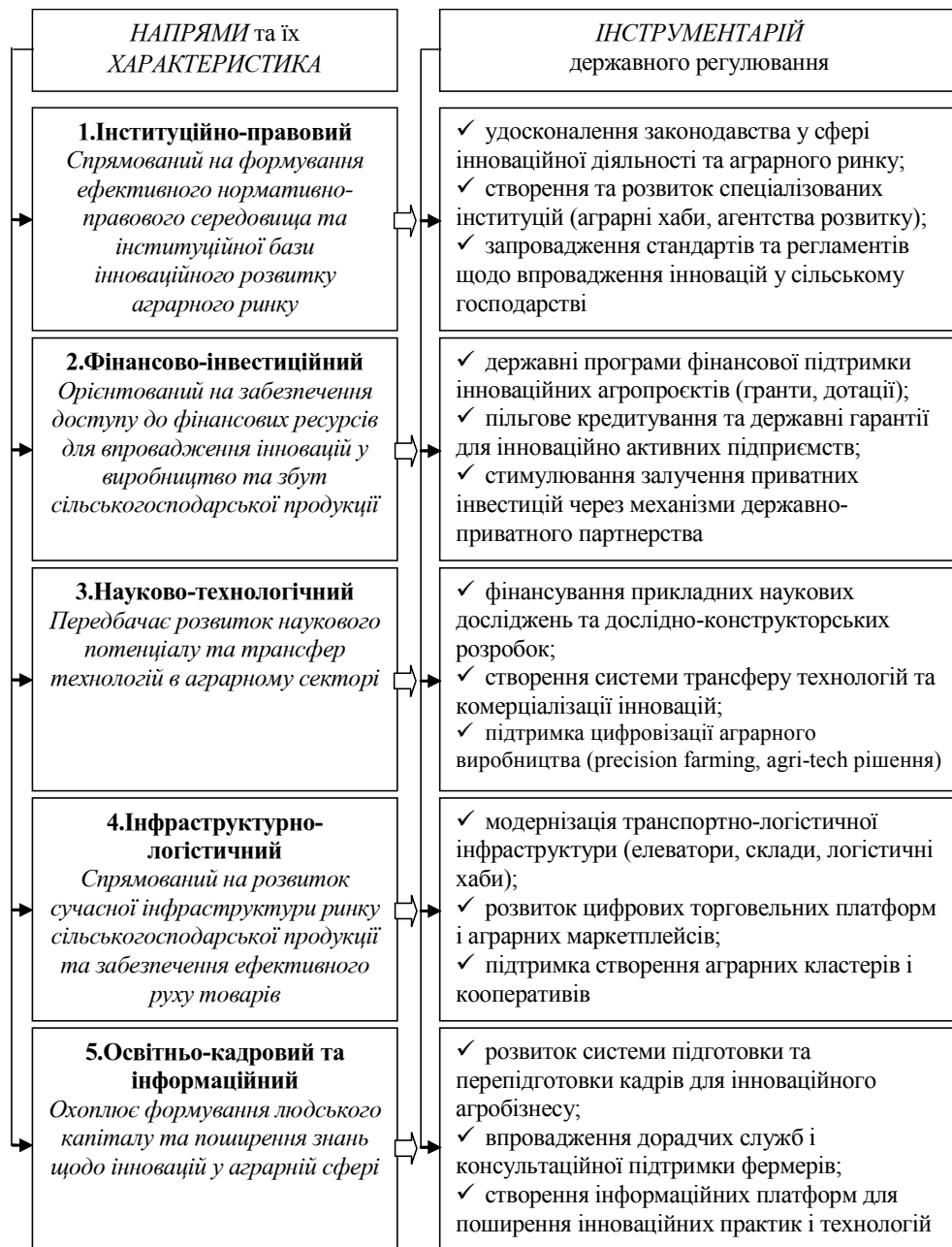


Рис. 1. Напрями та інструменти державної політики розвитку ринку сільськогосподарської продукції України на інноваційних засадах

Джерело: авторська розробка.

тивної інтеграції науки, бізнесу і держави, сприятиме поширенню сучасних технологій у виробництво та підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору України на внутрішньому та зовнішніх ринках.

У межах цього напрямку удосконалення законодавства також передбачає адаптацію правових норм до сучасних викликів інноваційного розвитку, зокрема у сфері цифровізації аграрного виробництва, біотехнологій та обігу земель [4, с. 4—8], тоді як створення спеціалізованих інституцій (інноваційних хабів, агенцій розвитку) забезпечить значно кращу коорди-

націю процесів впровадження інновацій, сприятиме вдосконаленню взаємодії науки, бізнесу і держави. Водночас запровадження стандартів і технічних регламентів дозволяє підвищити якість продукції, забезпечити її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також створити умови для масштабування інноваційних рішень.

Що стосується фінансово-інвестиційного напрямку державного регулювання в досліджуваній сфері, то він орієнтований на формування ресурсної бази інноваційного розвитку ринку сільськогосподарської продукції засобами

покращення умов для акумулювання, розподілу й ефективного використання фінансових ресурсів у цілях інноваційно-технологічної модернізації вітчизняного аграрного виробництва. За обмеженого доступу до капіталу та високих ризиків аграрної діяльності цей напрям набуває особливої значимості, коли саме фінансові стимули визначають масштаби впровадження інновацій та темпи оновлення виробничої бази.

Потрібно підкреслити, що реалізація державних програм фінансової підтримки інноваційних проєктів передбачає надання грантів, субсидій і компенсацій, спрямованих на послаблення фінансового навантаження на аграрні підприємства та стимулювання їх до впровадження нових технологій.

У той же час, пільгове кредитування та механізми державних гарантій покликані розширити доступ до кредитних ресурсів, особливо для вітчизняних малих і середніх сільськогосподарських виробників. Водночас, розвиток державно-приватного партнерства дозволяє залучити додаткові інвестиції, підвищити ефективність реалізації інфраструктурних та інноваційних проєктів, що в підсумку забезпечує зростання конкурентоспроможності аграрного ринку.

Не менш актуальним вважаємо науково-технологічний напрям, головне завдання державної політики в межах якого зводиться до визначення інноваційного вектора розвитку ринку сільськогосподарської продукції з акцентуванням уваги на генерації, поширенні та використанні нових знань і технологій. Його функція — в забезпеченні переходу від традиційних до високотехнологічних моделей ведення аграрного виробництва з результатами у вигляді підвищення продуктивності, ефективності й екологічності господарювання. За нинішніх трендів глобалізації та посилення конкуренції цей напрям постає як провідний в системі політики формування довгострокових конкурентних переваг аграрного сектору української економіки.

Додамо, що фінансування наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок прямим чином позначається на створенні нових технологічних рішень, адаптованих до специфіки вітчизняного сільського господарства, підтвердження чого знаходимо у [5, с. 132—136].

Зі свого боку, формування ефективної системи трансферу технологій забезпечує комерціалізацію результатів наукової діяльності та їх впровадження у виробництво. Підтримка

цифровізації аграрного сектору, зокрема впровадження технологій точного землеробства та аграрних ІТ-рішень, дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити врожайність і зменшити витрати ресурсів, що безпосередньо впливає на розвиток ринку.

Ще один актуальний в світлі формування й реалізації державної політики розвитку ринку сільськогосподарської продукції України на інноваційних засадах — інфраструктурно-логістичний, який охоплює створення та модернізацію матеріально-технічної основи функціонування ринку сільськогосподарської продукції, забезпечення ефективного руху товарних потоків від виробника до кінцевого споживача.

Визначальна роль інструментарію за цим блоком обумовлена прямою необхідністю зниження логістичних витрат, мінімізації втрат продукції та підвищення якості обслуговування ринку, адже, як відомо, розвинена інфраструктура слугує безпосередньою запорукою інтеграції аграрного сектору України у глобальні ланцюги доданої вартості та посилення експортного потенціалу країни.

Такий інструмент державного регулювання у досліджуваній сфері, як модернізація транспортно-логістичної інфраструктури, зокрема будівництво та оновлення елеваторів, складів і логістичних центрів, матиме наслідком зростання ефективності процесів зберігання і транспортування продукції. У свою чергу, розвиток цифрових торговельних платформ і аграрних маркетплейсів посилять прозорість внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції в регіонах України, у значній мірі покращить доступність виробників до споживачів і сприятиме зниженню транзакційних витрат.

Додамо, що підтримка створення аграрних кластерів і кооперативів забезпечує консолідацію ресурсів, підвищення переговорної спроможності виробників та впровадження спільних інноваційних рішень.

У завершення визначеної нами системи ведемо мову про такий напрям державної політики розвитку ринку сільськогосподарської продукції України на інноваційних засадах, як освітньо-кадровий та інформаційний. Державна політика за цим вектором регулювання має спрямовуватися на формування людського капіталу та розвиток системи знань, необхідних для інноваційного розвитку вітчизняного аграрного сектору.

Зміст політики у цьому керунку полягає в забезпеченні підготовки висококваліфікованих

кадрів, здатних адаптуватися до технологічних змін і впроваджувати інновації у виробничу діяльність [12, с. 25]. Критична значимість таких кроків і дій обумовлюється дефіцитом сучасних компетенцій у сфері аграрного менеджменту, цифрових технологій та інноваційного підприємництва.

Тоді як, розвиток системи освіти і професійної підготовки передбачає оновлення навчальних програм, орієнтацію на практичні навички та інтеграцію освіти з бізнесом і наукою. Запровадження дорадчих служб і консультаційної підтримки фермерів сприятиме кращому поширенню інноваційних знань і підвищенню ефективності господарювання. Водночас, створення інформаційних платформ для обміну досвідом і доступу до сучасних технологій забезпечує оперативне поширення інновацій, формує інформаційне середовище розвитку та підвищує адаптивність суб'єктів аграрного ринку до змін.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що розвиток ринку сільськогосподарської продукції України на інноваційних засадах потребує комплексного та системного підходу до формування і реалізації державної політики в цій сфері. Провідними напрямками, за якими слід здійснювати державне регулювання, є інституційно-правовий, фінансово-інвестиційний, науково-технологічний, інфраструктурно-логістичний та освітньо-кадровий. У сукупності заходи, які будуть визначені та реалізовані за вказаними напрямками, сформулюють взаємопов'язану систему впливу, яка забезпечує створення сприятливого середовища для інноваційної трансформації аграрного сектору та підвищення ефективності функціонування ринку.

При тому, значиму роль у забезпеченні інноваційного розвитку вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції відіграє узгоджене застосування інструментів державної політики, спрямованих на стимулювання інвестиційної активності, підтримку наукових досліджень, розвиток інфраструктури та формування сучасного людського капіталу. Їх реалізація сприяє зниженню бар'єрів для впровадження інновацій, підвищенню технологічного рівня виробництва та розширенню можливостей інтеграції вітчизняного аграрного ринку у глобальні економічні процеси.

Ефективність державної політики як сфері інновацій та технологій, так і розвитку товарних ринків, у тому числі сільськогосподарської продукції, значною мірою залежить від якості інституційного середовища, рівня координації між суб'єктами ринку та здатності до адаптації управлінських рішень до сучасних викликів, зокрема цифровізації, глобалізації та кризових явищ. Важливим є забезпечення синергії між державою, бізнесом і науковою спільнотою заради активізації процесів трансферу технологій, підвищення інноваційної активності та забезпечення сталого поступу аграрного сектору України.

У перспективі подальші наукові дослідження в цій сфері доцільно спрямувати на розроблення механізмів оцінювання ефективності реалізації інструментів державного регулювання розвитку ринку сільськогосподарської продукції, а також на удосконалення його інструментів через адаптацію до умов повоєнного відновлення економіки України. Особливої уваги потребує питання інтеграції інноваційних підходів до регіонального розвитку, зміцнення економічної спроможності територіальних громад та забезпечення продовольчої безпеки держави.

Література

1. Абсава Л. О. Формування глобального продовольчого ринку. Економіка АПК. 2009. № 5. С. 122—127.
2. Андрійчук В. Г. Проблемні аспекти регулювання функціонування агропромислових компаній. Економіка АПК. 2014. № 2. С. 5—21.
3. Артиш В. І. Організаційно-економічні передумови формування ринку екологічно чистої продукції в Україні. Економіка АПК. 2009. № 2. С. 117—120.
4. Васильців Т. Г., Лупак Р. А., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 4—8.
5. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. Науковий вісник НАТУ України. 2018. Вип. 21.2. С. 132—136.
6. Дудар Т. Г., Голомша Н. Є. Перспективи розвитку регіонального ринку молока і м'ясопродуктів. Економіка АПК. 2002. № 9. С. 126—132.
7. Зеленська О. О. Особливості формування регіонального споживчого ринку. Економіка АПК. 2009. № 11. С. 107—110.

8. Качмарик Я. Д., Лупак Р. А. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105—110.

9. Левківська Л. М. Теоретичні засади формування інфраструктури аграрного ринку. Вісник Львівського державного аграрного університету: економіка АПК. 2002. № 9. С. 415—420.

10. Лупак Р. А., Качмар Н. М. Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2016. № 2. С. 98—103.

11. Рудик Н. І. Формування ефективного ринку сільськогосподарської продукції: Монографія. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. 212 с.

12. Саблук П. Т., Карич Д. Я., Коваленко Ю. С. Основи організації сільськогосподарського ринку. К.: ІАЕ УААН, 2002. 190 с.

References:

1. Absava, L.O. (2009), "Formation of the global food market", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 122—127.

2. Andriychuk, V.G. (2014), "Problem aspects of regulating the functioning of agro-industrial companies", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 5—21.

3. Artysh, V.I. (2009), "Organizational and economic prerequisites for the formation of the market for ecologically clean products in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 117—120.

4. Vasiltsiv, T.G., Lupak, R.L. and Rudkovskiy, O.V. (2019), "Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 4—8.

5. Vasylytsiv, T.G. and Yaroshko, O.R. (2018), "Financial security of the enterprise: its place in the system of economic security and priorities for strengthening at the post-crisis stage of economic development", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 21.2, pp. 132—136.

6. Dudar, T.G. and Golomsha, N.E. (2002), "Prospects for the development of the regional market of milk and milk products", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 126—132.

7. Zelenska, O. (2009), "Peculiarities of regional consumer market formation", *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 107—110.

8. Kachmarik, Y.D. and Lupak, R.L. (2005), "The system of solutions for the process of reproduction of the labor potential of corporate systems", *Oblikovo-analitychni systemy subiektiv*

hospodariuvannia v Ukraini, special issue 15 (1), pp. 105—110.

9. Levkivska, L.M. (2002), "Theoretical foundations of the formation of the infrastructure of the agricultural market", *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu: ekonomika APK*, vol. 9, pp. 415—420.

10. Lupak, R.L. and Kachmar, N.M. (2016), "Social responsibility as a component of ensuring the competitiveness of the enterprise", *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 2, pp. 98—103.

11. Rudyk, N.I. (2010), *Formuvannia efektyvnoho rynku silskohospodarskoi produktsii* [Formation of an effective market for agricultural products], Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine.

12. Sabluk, P.T., Karich, D.Ya. and Kovalenko, Yu.S. (2002), *Osnovy orhanizatsii ahrarnoho rynku* [Fundamentals of agricultural market organization], Instytut ahrarnoi ekonomiky UAAN, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 04.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 657:631:004.9:339.562

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. А. Вакуленко,

д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

Ю. Лю,

доцент Школи бізнесу,

Новий Західний Університет, Каліфорнія, США

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2141-9041>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.203

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРАМИ КРИТИЧНОГО ІМПОРТУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

L. Gutsalenko,

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

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

V. Vakulenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Prof. Y. S. Zavadsky Department of Management, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Y. Liu,

Associate Professor at the School of Business, New Western University, USA

DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND CONTROL SYSTEMS FOR THE MANAGEMENT OF CRITICAL IMPORT GOODS IN THE AGRICULTURAL SECTOR

У статті досліджено цифрову трансформацію обліково-контрольного забезпечення управління товарами критичного імпорту в аграрному секторі, що функціонує під впливом значних економічних, логістичних та безпекових викликів. Особлива увага зосереджена на тому, що безперебійне постачання таких товарів є важливою передумовою стабільності аграрного виробництва та продовольчої безпеки держави. Розкрито зміст понять диджиталізації, цифровізації та цифрової трансформації, акцентуючи увагу на їх відмінностях і практичному значенні для управлінських процесів. Окреслено, що цифрова трансформація виходить за межі простого впровадження інформаційних технологій і передбачає системну зміну підходів до формування, обробки та використання обліково-контрольної інформації. Обґрунтовано, що в аграрному секторі цифрова трансформація обліково-контрольного забезпечення управління товарами критичного імпорту проявляється у переході до інтегрованих інформаційних систем, які забезпечують прозорість руху ресурсів, підвищують оперативність прийняття рішень та сприяють узгодженості дій між учасниками ланцюгів постачання. Узагальнено ключові напрями впровадження цифрових рішень, серед яких автоматизація облікових процесів, використання аналітичних платформ, інтеграція даних у режимі реального часу та підвищення рівня контролю за використанням ресурсів. Окремо акцентовано увагу на бар'єрах цифрової трансформації, зокрема технічних, організаційних та інституційних, що стримують її впровадження в сільськогосподарських підприємствах.

The article examines the distinctive features of the digital transformation of accounting and control support for the management of critical import goods within the agricultural sector. The relevance of the study is obfuscated by the growing necessity to ensure the effective formation, monitoring, and utilization of resources that are strategically essential for the sustainable functioning of agricultural production under contemporary economic challenges and heightened market uncertainty. The purpose of the article is to substantiate the conceptual foundations of the digital transformation of accounting and control support, as well as to identify its specific characteristics, functional dimensions, and practical areas of application in the management of critical import goods in the agricultural sector. The study clarifies the essence of the concepts of digitization and digitalization and determines their role in the modernization of management processes. Particular attention is devoted to revealing the substantive characteristics and specific features of digital transformation in the activities of agricultural enterprises, as well as in the system of accounting and control support for managing critical import goods. The paper systematizes the key areas of application of digital technologies and solutions that constitute the basis for improving the efficiency, coherence, transparency, and analytical value of management information. It is established that digital transformation facilitates the transition toward an integrated and adaptive model of accounting and control support capable of ensuring operational responsiveness, data reliability, and enhanced managerial coordination. The study also identifies the principal barriers to the implementation of digital transformation processes within the accounting and control system, including technological, organizational, institutional, and financial constraints. It is substantiated that the implementation of digital approaches in the management of critical import goods contributes to enhancing the effectiveness of accounting and control procedures, strengthening analytical support, minimizing operational risks, and improving the quality and validity of managerial decision-making. The theoretical significance of the research lies in the further development of scientific approaches to understanding the digital transformation of accounting and control systems in the agricultural sector. The practical significance is determined by the possibility of applying the obtained results to improve enterprise systems for managing import operations and critical supply flows. Prospects for further research are associated with the development of applied models and methodological tools for integrating digital technologies into the accounting and control systems of agricultural enterprises.

Ключові слова: аграрний сектор, імпорт в аграрному секторі, критичний імпорт, обліково-контрольне забезпечення, цифрова трансформація.

Key words: agricultural sector, import in the agricultural sector, critical import, accounting and control support, digital transformation.

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

В умовах сучасних трансформацій економіки України, зумовлених воєнними викликами та необхідністю адаптації до глобальних ринкових змін, особливого значення набуває забезпечення ефективного функціонування аграрного сектору. Важливу роль у цьому процесі відіграє імпорт ресурсів, без яких неможливе здійснення виробничої діяльності, зокрема насіння, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, техніки та обладнання. Такі товари мають критичне значення для підтримання виробничих процесів, що обумовлює підвищені вимоги до якості управління ними.

У цьому контексті актуалізується питання цифрової трансформації обліково-контрольного забезпечення управління товарами критичного імпорту. Використання сучасних циф-

рових технологій створює можливості для підвищення достовірності облікових даних, оперативності контролю та ефективності управлінських рішень. Водночас у практиці діяльності сільськогосподарських підприємств спостерігається недостатній рівень інтеграції облікових і контрольних систем із цифровими інструментами, що призводить до фрагментарності інформації, затримок у її обробці та обмеженості аналітичних можливостей.

Додаткові труднощі пов'язані з ускладненням логістичних процесів, коливанням валютного курсу та змінами умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності, що підвищує вимоги до якості інформаційного забезпечення управління. За таких умов традиційні підходи до організації обліку і контролю не забезпечують належного рівня оперативності та узгодженості даних. Це зумовлює необхідність впровадження цифрових рішень, які дозволяють інтегрувати облікові та контрольні функції,

забезпечити їх автоматизацію та підвищити ефективність використання інформації.

Враховуючи зазначене, проблема цифрової трансформації обліково-контрольного забезпечення управління товарами критичного імпорту в аграрному секторі є актуальною як у теоретичному, так і практичному аспектах, що зумовлює доцільність її подальшого дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

До питання цифрової трансформації обліково-контрольного забезпечення звернулись у своїх дослідженнях деякі вітчизняні вчені. Зокрема, Т. О. Мулик окреслено сучасний стан та стратегічні пріоритети цифрової трансформації обліково-контрольних процесів підприємств [1]. Також у своїй праці В. М. Панасюк та Т. В. Проказюка проаналізували особливості цифровізації обліку та контролю експортних операцій [2]. Теоретичні підходи цифрової трансформації облікових систем підприємств аграрної сфери дослідили О. А. Польова, І. В. Манеляк та П. О. Маліцький [3]. Особливості цифровізації бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств проаналізовані у дослідженні Р. К. Е. Фернандеса [4].

Не дивлячись на значущість досліджуваного питання, загалом воно недостатньо вивчене вітчизняними науковцями. Тому існує потреба у теоретичному обґрунтуванні цифрової трансформації обліково-контрольного забезпечення управління товарами критичного імпорту в аграрному секторі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування цифрової трансформації обліково-контрольного забезпечення управління товарами критичного імпорту в аграрному секторі з урахуванням сучасних викликів глобальної нестабільності, воєнного стану та необхідності підвищення прозорості, оперативності й аналітичності облікової інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття цифрової трансформації пов'язано з такими термінами, як діджиталізація та цифровізація. Як зазначає у своєму дослідженні Є. В. Коломоець, діджиталізація (digitalization) означає переведення аналогових даних і процесів у цифрову форму з метою автоматизації

повсякденних операцій та підвищення ефективності обробки інформації. Вона зазвичай охоплює окремі напрями діяльності, зокрема оцифрування документів, створення електронних баз даних, автоматизацію облікових чи фінансових процедур. Такий підхід дозволяє оптимізувати робочі процеси, однак не передбачає глибоких змін у бізнес-моделі чи стратегії підприємства. Фактично діджиталізація виступає початковим етапом цифрових змін.

Цифровізація (digitization), хоча інколи використовується як тотожне поняття, має ширший зміст. Вона передбачає комплексне впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства. На відміну від діджиталізації, цифровізація спрямована не тільки на автоматизацію окремих процесів, але й на їх інтеграцію та загальну оптимізацію діяльності. У цьому контексті вона створює передумови для організаційних змін і виступає основою для подальшої цифрової трансформації підприємства [5].

Цифрова трансформація, у свою чергу, не передбачає лише впровадження технологій. Її варто розуміти як стратегічний процес фундаментальних змін, що відбувається в усіх аспектах бізнесу. Він полягає у комплексному використанні цифрових технологій та інновацій підприємствами, що забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Також підприємства таким чином переосмислюють власну ціннісну пропозицію, корпоративну культуру та методи управління. Цей процес стосується в цілому усіх аспектів діяльності підприємства, у тому числі обліку та контролю [5].

У діяльності сільськогосподарських підприємств цифрова трансформація охоплює низку процесів, які передбачають комплексне впровадження цифрових технологій в усі напрями їх діяльності. Зокрема, забезпечується цифрова трансформація виробничих процесів, за допомогою цифрових технологій контролюють виконання робіт та якість продукції, організовують комунікацію з командою та клієнтами, крім того, використовують цифрові технології у логістиці та поставках. Тобто, у цьому контексті цифрова трансформація пов'язана з імпортом критично важливих товарів для сільськогосподарських підприємств, тобто пов'язана безпосередньо з управлінням товарами критичного імпорту [4].

Цифрову трансформацію обліково-контрольного забезпечення в аграрному секторі доцільно розуміти як системний процес оновлення підходів до формування, обробки та ви-

користання облікової інформації з одночасним посиленням контрольних функцій на основі сучасних цифрових рішень. Йдеться не тільки про автоматизацію окремих процедур, але про інтеграцію інформаційних систем, які забезпечують прозорість руху ресурсів, своєчасність отримання даних і підвищення якості управлінських рішень.

Варто зазначити, що цифрова трансформація обліково-контрольного забезпечення у цьому контексті відрізняється від традиційної моделі. Загалом у діяльності підприємств це полягає у переході від фрагментарного та переважно постфактум відображення господарських операцій до безперервного формування інформації та її використання у процесі прийняття управлінських рішень. Відбувається зміщення акценту з фіксації результатів на забезпечення їх своєчасного контролю, узгодженості та прозорості на всіх етапах діяльності. Для забезпечення управління товарами критичного імпорту це означає підвищення оперативності відстеження їх руху, можливість швидко реагування на відхилення та більш обґрунтоване планування потреб у ресурсах з урахуванням динаміки зовнішнього середовища [2].

Передбачається використання цифрових технологій, які створюють умови для ефективного обліково-контрольного забезпечення управління товарами критичного імпорту. Враховуючи специфіку цифрової трансформації обліку та контролю, а також цифрової трансформації у діяльності сільськогосподарських підприємств, у Таблиці 1 доцільно охарактеризувати основні технології, які використовують у цьому контексті.

Доцільно врахувати, що впровадження цифрової трансформації обліково-конт-

рольного забезпечення в аграрному секторі пов'язане не тільки з перевагами, але й з певними обмеженнями практичного характеру. Насамперед це потреба у відповідному рівні підготовки персоналу, оскільки ефективність використання цифрових інструментів напряму залежить від кваліфікації працівників та їх здатності працювати з оновленими підходами до обліку і контролю. У багатьох сільськогосподарських підприємствах це питання залишається актуальним через нерівномірний рівень цифрових навичок. Крім того, підприємства також мають недостатній розвиток технічної інфраструктури, що ускладнює цифрову трансформацію цього напрямку їх діяльності [7].

Окремо варто враховувати фінансовий аспект, оскільки початкове впровадження цифрових рішень супроводжується витратами на адаптацію внутрішніх процесів, оновлення підходів до ведення обліку та організацію супровідних змін. Для підприємств аграрного сектору це може бути відчутним фактором, особливо в умовах обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів. Водночас такі витрати мають разовий або етапний характер і в подальшому компенсуються за рахунок підвищення ефективності управління.

Також слід зазначити, що важливим є питання інформаційної безпеки та захисту даних, оскільки розширення цифрового середовища підвищує вимоги до контролю доступу та збереження комерційно чутливої інформації, зокрема щодо імпорتنних операцій. Це потребує належної організації внутрішніх регламентів та відповідального підходу до управління інформаційними потоками.

Таблиця 1. Цифрові рішення для обліково-контрольного забезпечення управління товарами критичного імпорту

Технологія / рішення	Коротка характеристика	Напрями застосування в управлінні товарами критичного імпорту
Хмарні бухгалтерські системи (QuickBooks, Xero, Zoho Books)	Програмні продукти для ведення обліку та формування звітності з доступом через інтернет і можливістю постійного оновлення даних	Оперативний облік імпорتنних операцій, контроль витрат на закупівлю та логістику, формування фінансової звітності щодо критичних товарів
ERP-системи (SAP ERP)	Комплексні системи управління підприємством, що об'єднують облік, контроль, постачання та інші бізнес-процеси в єдиному середовищі	Координація закупівель критичного імпорту, контроль руху товарів від постачальника до складу, узгодження фінансових і логістичних процесів
Вітчизняні обліково-звітні системи («М.Е.ДОС», «FREDO Звіт», «Сота», «MASTER бухгалтерія», «iFin», «Електронна бухгалтерія»)	Системи для ведення бухгалтерського обліку та податкової звітності з урахуванням національних вимог	Формування та подання звітності щодо імпорتنних операцій, контроль податкових зобов'язань, забезпечення відповідності законодавству
Хмарні сервіси та SaaS-рішення	Онлайн-платформи, що забезпечують доступ до облікових і контрольних даних незалежно від місця перебування	Централізоване зберігання інформації про імпорт, швидкий доступ до даних, підтримка безперервності облікових процесів
Інтегровані системи за принципом «єдиного вікна»	Підхід до об'єднання різних інформаційних потоків у межах єдиного середовища управління	Узгодження даних про закупівлі, постачання та використання імпорتنних товарів, підвищення прозорості та оперативності управлінських рішень

Джерело: створено автором на основі [2; 3; 6].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, за результатами проведення дослідження можна дійти висновків, що цифрова трансформація обліково-контрольного забезпечення управління товарами критичного імпорту в аграрному секторі є важливим напрямом удосконалення інформаційного супроводу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Завдяки цьому вдається змінити підходи до формування та використання облікових даних, а також забезпечити більш узгоджене поєднання облікових і контрольних функцій та підвищити якість управлінських рішень. Водночас її практична реалізація потребує врахування організаційних, кадрових та ресурсних особливостей сільськогосподарських підприємств, що впливає на темпи та масштаб упровадження відповідних змін. Подальший розвиток цього напрямку буде пов'язаний із поглибленням інтеграції цифрових інструментів в систему обліку та контролю і адаптацією їх до специфіки аграрного сектору та умов зовнішнього середовища.

Література:

- Мулик Т. О. Цифрова трансформація обліково-контрольних процесів вітчизняних підприємств: сучасний стан та стратегічні пріоритети. *Облік і оподаткування*. 2026. № 1 (115). С. 104—113. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/356211>
- Панасюк В. М., Проказюк Т. В. Цифровізація обліку та контролю експортних операцій в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7714>
- Польова О. А., Манеляк І. В., Маліцький П. О. Основні теоретичні підходи цифрової трансформації облікових систем підприємств аграрної сфери. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/49>
- Еліас Ф. Р. К. Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств: переваги та недоліки. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 153—157. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/642>
- Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 72–8. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084>
- Нестеренко І. В., Ковалевська Н. С. Новітні цифрові рішення для обліку економічної діяльності підприємств в умовах сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 322—328. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1123>
- Коляденко С., Дзісь О., Гайдей В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3441>

References

- Mulyk, T. O. (2026), "Digital transformation of accounting and control processes of domestic enterprises: current state and strategic priorities", *Oblik i opodatkuvannia*, vol. 1 (115), pp. 104—113, available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/356211> (Accessed 05 May 2026).
- Panasiuk, V. M. & Prokaziuk, T. V. (2026), "Digitalization of accounting and control of export operations under modern challenges", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 84, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7714> (Accessed 05 May 2026).
- Polova, O. L., Maneliak, I. V. & Malitskyi, P. O. (2024), "Main theoretical approaches to digital transformation of accounting systems of agricultural enterprises", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 5, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/49> (Accessed 05 May 2026).
- Elias, F. R. K. (2023), "Digitalization of business processes of agricultural enterprises: advantages and disadvantages", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 29, pp. 153—157, available at: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/642> (Accessed 05 May 2026).
- Kolomoiets, Ye. (2024), "Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (51), pp. 72—80, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084> (Accessed 05 May 2026).
- Nesterenko, I. V. & Kovalevska, N. S. (2024), "Modern digital solutions for accounting of economic activity of enterprises under current challenges", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (51), pp. 322—328, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1123> (Accessed 05 May 2026).
- Koliadenko, S., Dzis, O. & Haidei, V. (2024), "Prospective directions of digitalization of agricultural enterprises in the context of economic security", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3441> (Accessed 05 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 658.5:004.9

А. П. Макаренко,

д. е. н., професор, професор кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9576-928X>

Є. В. Меліхов,

аспірант спеціальності 073 "Менеджмент", Інженерний навчально-науковий інституті
ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, м. Запоріжжя, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9856-9291>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.208

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

A. Makarenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit, Engineering

Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

Y. Melikhov,

Postgraduate Student of the specialty 073 "Management", Engineering Educational

and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF LOGISTICS INVENTORY MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

В останній час відбувається глибока трансформація логістичного управління промисловими підприємствами в умовах цифрової економіки. Тому формується нова управлінська парадигма, в якій класичні підходи до управління запасами (EOQ, JIT, JIC) замінюються процесно-орієнтованими та цифровізованими моделями, що потребують нових теоретичних засад та необхідності переосмислити категорії логістичного управління через призму цифрових можливостей.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад логістичного управління запасами промислових підприємств із застосуванням інформаційних технологій.

Теоретичні основи управління запасами становлять підґрунтя для формування інноваційних логістичних практик і вдосконалення організаційних механізмів, що є передумовою підвищення ефективності сучасних промислових підприємств.

Інформаційна система управління запасами є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки інтегрує управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками у єдиному цифровому середовищі.

Методологічні підходи формують основу для ефективної організації логістичної діяльності. Функціональний підхід забезпечує розподіл завдань за напрямками управління запасами, процесний — узгодженість логістичних процесів, системний — розгляд підприємства як взаємопов'язаної адаптивної системи. Цифровізаційний підхід (IoT, AI, Big Data, цифрові двійники) орієнтований на моніторинг у реальному часі, тоді як LEAN і Six Sigma спрямовані на мінімізацію запасів і підвищення якості логістичного сервісу.

Поєднання зазначених підходів забезпечує гнучкість управління запасами, результативність функціонування та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Теоретико-методологічні аспекти логістичного управління запасами з використанням ІТ — це фундамент для розумного, обґрунтованого та системного розвитку промислових підприємств в епоху цифрової трансформації. Саме ці аспекти забезпечують баланс між технологіями, управлінням запасами та цінністю для клієнта. ІТ-середовище постійно змінюється, а саме: хмари, штучний інтелект, блокчейн, RPA, BI, цифрові двійники, а це вимагає оновлення методології управління запасами, що включає цифрові можливості. Підприємства мають діяти у відповідності до стандартів безпеки ланцюгів постачання та цифрового звітування. Методології управління запасами мають враховувати не лише економіку, а й правову та етичну площину, а також резиліентність до зовнішніх шоків. Потрібно формувати наукову і практичну базу для навчання фахівців з логістичного управління запасами та цифрової трансформації.

Recently, a deep transformation of logistics management of industrial enterprises has been taking place in the digital economy. Therefore, a new management paradigm is being formed, in which classical approaches to inventory management (EOQ, JIT, JIC) are replaced by process-oriented and digitalized models, which require new theoretical foundations and the need to rethink the categories of logistics management through the prism of digital capabilities.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of logistics inventory management of industrial enterprises with the use of information technologies.

The theoretical foundations of inventory management form the basis for the formation of innovative logistics practices and the improvement of organizational mechanisms, which is a prerequisite for increasing the efficiency of modern industrial enterprises.

An inventory management information system is a strategic tool for increasing the competitiveness of an enterprise, as it integrates the management of material, information and financial flows in a single digital environment.

Methodological approaches form the basis for the effective organization of logistics activities. The functional approach ensures the distribution of tasks by areas of inventory management, the process approach ensures the consistency of logistics processes, and the system approach considers the enterprise as an interconnected adaptive system. The digitalization approach (IoT, AI, Big Data, digital twins) is focused on real-time monitoring, while LEAN and Six Sigma are aimed at minimizing inventory and improving the quality of logistics service.

The combination of these approaches ensures flexibility of inventory management, operational efficiency and long-term competitiveness of the enterprise.

Theoretical and methodological aspects of logistics inventory management using IT are the foundation for intelligent, well-founded and systematic development of industrial enterprises in the era of digital transformation. It is these aspects that provide a balance between technology, inventory management and customer value. The IT environment is constantly changing, namely: clouds, artificial intelligence, blockchain, RPA, BI, digital twins, and this requires updating the inventory management methodology that includes digital capabilities. Enterprises must operate in accordance with supply chain security standards and digital reporting. Inventory management methodologies must take into account not only economics, but also legal and ethical aspects, as well as resilience to external shocks. It is necessary to form a scientific and practical basis for training specialists in logistics inventory management and digital transformation.

Ключові слова: логістичне управління запасами, промислові підприємства, цифровізація, резілієнтність, багатоешелонна оптимізація, data-driven підхід.

Key words: logistics inventory management, industrial enterprises, digitalization, resilience, multi-echelon optimization, data-driven approach.

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання промислових підприємств управління запасами набуває стратегічного значення, оскільки запаси є одним із найбільш витратних активів, що може сягати до 40% вартості капіталу, який інвестується підприємством. Цифрова трансформація логістичних процесів, спричинена розвитком Індустрії 4.0 та 5.0, відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління запасами промислових підприємств. Теоретико-методологічні аспекти логістичного управління запасами в контексті цифровізації потребують системного дослідження та удосконалення з урахуванням сучасних викликів та технологічних інновацій.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Теоретико-методологічні аспекти логістичного управління запасами в контексті цифровізації потребують системного дослідження та удосконалення з урахуванням сучасних викликів та технологічних інновацій. Традиційні моделі управління запасами (EOQ, JIT, JIC) мають суттєві обмеження в сучасних умовах високої невизначеності та мінливості попиту, оскільки вони не враховують можливостей, які надають цифрові технології для моніторингу в реальному часі, прогнозування на основі штучного інтелекту та автоматизації процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика логістичного управління запасами є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних учених. Зокрема, Луценко І.С. [6] — теоретико-методологічні аспекти логістичного управління запасами, Шевчук А.А. [9] — логістичні принципи формування запасів, Бочарова Н.А. та Величко Я.І. [2] — удосконалення логістичного управління запасами та впровадження програмного забезпечення, Тарасюк Г.М. та Іщенко В.С. [8] — еволюція концепцій логістичного управління в умовах цифрової трансформації, Благодир О. та Надопта Т. [1] — формування варіативності управління запасами для підприємств легкої промисловості, Корман І.І., Семенда О.В., Мазур Ю.П. [5] — вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу та логістику, Штельмашук М.С. [10] — цифровізація та автоматизація логістичних процесів. Серед зарубіжних дослідників слід відзначити роботи, присвячені інтелектуальним логістичним системам на основі Industry 4.0/5.0 [14], застосуванню IoT, Blockchain, цифрових двійників (Digital Twins) [18], багатоешелонної оптимізації запасів та ШІ в управлінні запасами [16]. Проте визначення теоретико-методологічних аспектів логістичного управління запасами саме промислових підприємств в контексті цифровізації потребує подальшого удосконалення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ, МЕТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є теоретичне узагальнення й методологічне обґрунтування підходів до управління запасами промислових підприємств в умовах цифровізації.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ (РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ)

На основі узагальнення підходів українських і зарубіжних науковців до трактування сутності логістичного управління запасами доцільно виокремити спільні характеристики, що відображають багатогранність даного процесу. За критерієм основного акценту всі підходи згруповано у 5 напрямів, що наведено у таблиці 1:

— забезпечення безперервності — управління запасами спрямоване на підтримку стабільної роботи виробництва та збуту шляхом формування буферних запасів [3];

— оптимізація рівня запасів — необхідність балансу між надлишком і дефіцитом, що реалізується через EOQ, JIT, ABC/XYZ аналіз [7];

— мінімізація витрат — зменшення витрат на зберігання, утримання, логістику та заморожений капітал;

— інтеграція з ланцюгами постачання — управління запасами розглядається як складова логістичної системи, що охоплює весь ланцюг створення вартості.

Крім цього було проведено дослідження мети логістичного управління запасами, що відображено в таблиці 2:

Таблиця 1. Авторські визначення поняття "Логістичне управління запасами"

№	Напрямок / Група авторів	Основна ідея	Ключові слова	Відмінності
1	Теоретико-методологічний (Луценко І.С.; Шевчук А.Л.; Варивода В.Р.)	Управління запасами — це система теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування стратегії, оптимізації обсягу запасів та оцінки ефективності	стратегія, оптимізація, оцінка ефективності, класифікація	Найбільш широке, комплексне визначення, що охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні. Різняться від операційно-процесних підходів акцентом на методологічному обґрунтуванні
2	Операційно-процесний (Бочарова Н.А., Величко Я.І.; Благодир О., Надопта Т.; Самборук М.М.)	Управління запасами — це безперервний процес планування, організації, контролю та регулювання запасів на всіх етапах — від виявлення потреб до використання	процес, планування, контроль, регулювання, ABC/XYZ аналіз	На відміну від логістичного підходу, не обмежуються лише функцією логістики, а включають організаційно-управлінську складову. Відрізняються від теоретико-методологічного більшою деталізацією операцій
3	Цифровізаційно-технологічний (Тарасюк Г.М., Іщенко В.С.; Корман І.І. та ін.; Штельмашук М.С.; зарубіжні автори)	Управління запасами базується на використанні цифрових технологій (IoT, AI, Big Data, Blockchain, Digital Twins, Edge Computing) для забезпечення прозорості, автоматизації та прийняття рішень у реальному часі	цифровізація, автоматизація, IoT, AI, Big Data, блокчейн, цифрові двійники, Industry 4.0	Найбільш інноваційний підхід, який кардинально відрізняється від класичних моделей акцентом на технологічну складову та data-driven рішення
4	Логістично-інтеграційний (зарубіжні дослідники Industry 4.0/5.0; частково Луценко І.С.)	Управління запасами — це складова інтелектуальних логістичних систем, яка забезпечує синхронізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків уздовж всього ланцюга постачання	інтегрована система, ланцюг постачання, синхронізація, багатоешелонна оптимізація	Відрізняється від цифровізаційного підходу тим, що акцентує не на окремих технологіях, а на інтеграції всіх елементів логістичної системи
5	Комплексно-адаптаційний (гібридний) (Благодир О., Надопта Т. — модель VARI-FLEX; зарубіжні дослідники Resilience)	Управління запасами має враховувати варіативність попиту, сезонність, перебої в постачанні та використовувати гібридні моделі, що поєднують класичні та сучасні підходи для забезпечення стійкості	варіативність, адаптивність, гібридні моделі, резилієнтність, стійкість	На відміну від інших груп, враховує зовнішні шоки та нестабільність, пропонуючи гнучкі механізми реагування, що є особливо актуальним для України

Джерело: згруповано автором.

Таблиця 2. Авторські визначення мети логістичного управління запасами

№	Напрямок	Автори	Формулювання мети	Особливості
1	Витратно-орієнтований	Варивода В.Р., Шевчук А.Л.	Зниження загальних щорічних витрат на утримання запасів до мінімуму за умови задовільного обслуговування споживачів	Класичне формулювання, що базується на традиційному компромісі "витрати — сервіс"
2	Сервісно-орієнтований	Благодир О., Надопта Т.; зарубіжні автори	Забезпечення безперебійності виробництва та належного рівня задоволення потреб клієнтів, часто з пріоритетом швидкості реагування	Акцент на безперервності, що особливо важливо для промислових підприємств
3	Технологічно-орієнтований	Тарасюк Г.М., Іщенко В.С.; Корман І.І. та ін.; Штельмашук М.С.	Оптимізація логістичних процесів через цифровізацію та автоматизацію, підвищення прозорості та швидкості прийняття рішень	Нетрадиційне формулювання, де мета досягається через технологічні інструменти, а не лише через економічні показники
4	Компромісно-адаптаційний	Зарубіжні дослідники Industry 4.0/5.0	Досягнення балансу між рівнем сервісу, оборотністю капіталу та стійкістю ланцюга до збоїв з використанням цифрових технологій	Найбільш сучасне формулювання, яке враховує не лише економічні показники, але й стійкість (resilience)

Джерело: згруповано автором.

— досягнення оптимальності — всі автори говорять про необхідність визначення оптимального рівня запасів, мінімізацію витрат або досягнення балансу між ними [3];

— задоволення потреб — пряма чи непряма вказівка на обслуговування споживачів/виробництва.

Грунтуючись на проведеному порівнянні, синтезуючи сильні сторони різних підходів та враховуючи сучасні реалії українських промислових підприємств (нестабільність ланцюгів постачання, обмеженість фінансових ресурсів, необхідність цифрової трансформації), пропонуються такі визначення.

Логістичне управління запасами промислових підприємств — це інтегрована система планування, організації, контролю та регулювання рівня виробничих запасів, незавершеного виробництва та готової продукції на основі застосування цифрових технологій (IoT, AI, Big Data, хмарних сервісів, RFID, цифрових двійників), що забезпечує синхронізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків уздовж всього ланцюга постачання, мінімізацію сукупних логістичних витрат, підвищення гнучкості та стійкості до зовнішніх шоків. На відміну від класичних підходів, таке визначення інтегрує операційний (процеси планування, контролю, регулювання), логістичний (інтеграція з ланцюгами постачання), цифровізаційний (використання сучасних ІТ-рішень) та адаптаційний (забезпечення стійкості до збоїв) аспекти, що є критичним для промислових підприємств в умовах високої невизначеності.

Мета логістичного управління запасами промислових підприємств — досягнення компромісно-оптимального рівня запасів, за якого загальні логістичні витрати на створення, утримання та поповнення запасів є мінімально можливими при заданому (або максимально досяжному) рівні обслуговування споживачів та забезпеченні безперервності виробничих процесів, що реалізується через впровадження цифрових технологій моніторингу, прогнозування та прийняття рішень у реальному часі. Така мета передбачає не просто мінімізацію витрат, а знаходження динамічного балансу між економічною ефективністю, якістю обслуговування, технологічною гнучкістю та резилієнтністю логістичної системи промислового підприємства.

На основі проведеного аналізу доцільно запропонувати удосконалену модель логістичного управління запасами, яка має комплексний характер і поєднує теоретичні засади, методологічні підходи, сучасний цифровий

інструментарій та практичні механізми реалізації, що наведено на рисунку 1.

Ключовими відмінностями цієї моделі від існуючих підходів є:

1. Інтеграція цифровізаційного компоненту — на відміну від класичних моделей (EOQ, JIT), запропонована модель включає цифрові технології не як допоміжний, а як системоутворюючий елемент управління запасами, що забезпечує прийняття рішень у реальному часі.

2. Багаторівнева оптимізація запасів — на відміну від традиційних підходів, які оптимізують запаси на окремому рівні, модель базується на багатоешелонній оптимізації (МЕІО), що синхронізує запаси одночасно на всіх ешелонах ланцюга постачання.

3. Забезпечення резилієнтності — на відміну від більшості наявних підходів, модель враховує необхідність забезпечення стійкості ланцюгів постачання до зовнішніх шоків (пандемії, геополітична нестабільність), що є особливо актуальним для українських промислових підприємств в умовах воєнного стану.

4. Data-driven підхід — модель базується на використанні великих даних та штучного інтелекту для прогнозування попиту (demand sensing) та прийняття рішень, на відміну від традиційних статичних моделей прогнозування.

5. Комплексне поєднання класичних та сучасних методів — модель синтезує переваги класичних методів (EOQ, JIT, ABC/XYZ) та сучасних цифрових технологій, що дозволяє гнучко адаптуватися до специфіки конкретного промислового підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження здійснено порівняльний аналіз визначень українських та зарубіжних авторів, що дозволило виокремити п'ять основних напрямів дослідження логістичного управління запасами: теоретико-методологічний, операційно-процесний, цифровізаційно-технологічний, логістично-інтеграційний та комплексно-адаптаційний (гібридний). Встановлено, що найбільш поширеним є операційно-процесний підхід, однак в умовах цифрової трансформації пріоритетного значення набуває цифровізаційно-технологічний напрям. Доведено, що традиційні моделі управління запасами (EOQ, JIT, JIC) мають суттєві обмеження в сучасних умовах високої невизначеності та мінливості попиту, оскільки вони не враховують можливостей, які надають цифрові технології для моніторингу в реальному часі, прогнозування на основі штучного інтелекту та автоматизації процесів. Запропоновано авторські визначення по-

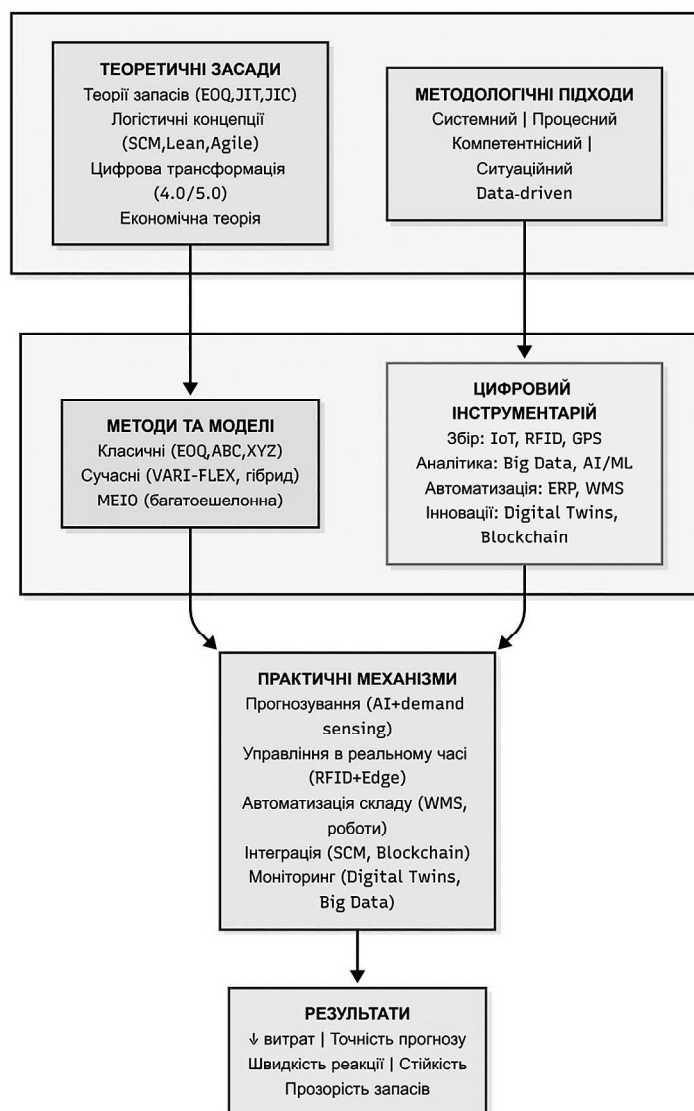


Рис. 1. Удосконалена теоретико-методологічна модель логістичного управління запасами промислових підприємств в контексті цифровізації

Джерело: запропоновано автором.

нять "логістичне управління запасами промислових підприємств в умовах цифровізації" та його мети, які, на відміну від існуючих трактувань, інтегрують операційний, логістичний, цифровізаційний та адаптаційний аспекти. На основі цього розроблено удосконалену теоретико-методологічну модель логістичного управління запасами промислових підприємств в контексті цифровізації, ключовими відмінностями якої є інтеграція цифровізаційного компоненту, багаторівнева оптимізація, забезпечення резилієнтності, data-driven підхід та комплексне поєднання класичних і сучасних методів.

Література:

1. Благодир О., Надопта Т. Формування варіативності управління запасами для підприємств легкої промисловості. Herald of Khmel-

nytskyi National University. 2025. Вип. 5, Ч. 1. С. 39. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-357-4>

2. Бочарова Н.А., Величко Я.І. Удосконалення логістичного управління запасами та впровадження програмного забезпечення економії ресурсів. Транспортні системи та технології. 2022. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277666>

3. Варивода В.Р. Механізм управління запасами на промисловому підприємстві та напрямки підвищення його ефективності. V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті". Одеса, 2014. С. 28—30.

4. Колешня Я.О. Цифрова логістика: навч. посіб. / КНУ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КНУ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 12—13 с.

5. Корман І.І., Семенда О.В., Мазур Ю.П. Вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу та логістику в умовах глобальної економіки. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-28>

6. Луценко І.С. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни / КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

7. Самборук М.М. Побудова системи управління запасами підприємства (за матеріалами ТОВ "Текстиль-Контакт"). Біла Церква: БНАУ, 2023.

8. Тарасюк Г.М., Іщенко В.С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 14. С. 32—38. DOI: [10.32702/2306-6814-2024.14.32](https://doi.org/10.32702/2306-6814-2024.14.32)

9. Шевчук А.А. Логістичні принципи формування запасів підприємства. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 4 (63). 1. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-11>

10. Штельмашук М.С. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>

11. Enhancing Accuracy and Efficiency in Physical Count Processes: Leveraging AI, IoT, and Automation for Real-Time Inventory Management in Supply Chain. SCITEPRESS. 2025. <https://doi.org/10.5220/0013506000003944>

12. Gu, A. Rethinking Inventory: Real-Time Data And Edge Tech In Industry 4.0. Forbes Technology Council. 2025. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2025/07/18/rethinking-inventory-real-time-data-and-edge-tech-in-industry-40/> (дата звернення: 04.05.2026).

13. Integrating IoT and Blockchain for Real-Time Inventory Visibility and Traceability: A Bibliometric-Systematic Review. Journal. 2026. <https://doi.org/10.3390/logistics10030057>

14. Intelligent Logistics and Supply Chain Systems Based on Industry 4.0/5.0. Applied Sciences. 2026. Vol. 16, No. 5, 2617. DOI: <https://doi.org/10.3390/app16052617>

15. Inventory Optimization Strategies for Smarter Supply Chains. UPS. 2026. URL: <https://www.ups.com/us/en/customized-shipping-logistic-services/manufacturing-logistics-services/business-benefits-of-inventory-optimization/> (дата звернення: 04.05.2026).

16. Multi-Echelon Inventory Optimisation (MEIO) Software Solution Powered by AI. o9 Solutions. 2025. URL: <https://o9solutions.com/solutions/supply-chain-planning/multi-echelon-inventory-optimization> (дата звернення: 04.05.2026).

17. Precision Planning: using AI-powered demand sensing to master multi-echelon inventory optimisation. Infosys BPM. 2026. URL: <https://www.infosysbpm.com/blogs/sales-commercial/multi-echelon-inventory-optimisation.html> (дата звернення: 04.05.2026).

18. Rai, D. Transforming Inventory Management Through Real-Time Visibility, Digital Twins, and Operational Best Practices. CILTNA. 2025. URL: https://ciltna.com/wp-content/uploads/2025/09/Inventory_Management_Transformation.pdf (дата звернення: 04.05.2026).

19. Smerichevskiy, S., Mykhalchenko, O., Poberezhna, Z., Kryvovazyuk, I. Devising a systematic approach to the implementation of innovative technologies to provide the stability of transportation enterprises. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2023. Vol. 3 (13), No. 123, pp. 6—18. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.279100>

20. Смерічевський С., Побережна З.М., Гура С. Розвиток теоретико-методичних основ формування інноваційного потенціалу авіапідприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-41>

References:

1. Blahodyr, O. and Nadopta, T. (2025), "Formation of inventory management variability for light industry enterprises", Herald of Khmelnytskyi National University, vol. 5, no. 1, p. 39. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-357-4>

2. Bocharova, N.A. and Velychko, Ya.I. (2022), "Improving logistics inventory management and implementing resource-saving software", Transport Systems and Technologies. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277666>

3. Varyvoda, V.R. (2014), "Inventory management mechanism at an industrial enterprise and directions for increasing its efficiency", V Mizhnarodna naukovopraktychna internet-konferentsiia "Problemy rynku ta rozvytku rehioniv Ukrainy v XXI stolitti" [V International Scientific and Practical Internet Conference "Problems of the market and development of regions of Ukraine in the XXI century"], Odesa, Ukraine, pp. 28—30.

4. Koleshnia, Ya.O. (2022), Tsyfrova lohistyka [Digital logistics], KPI named after Ihor Sikorskyi, Kyiv, Ukraine, pp. 12—13.

5. Korman, I.I., Semenda, O.V. and Mazur, Yu.P. (2025), "The impact of digital technologies on distribution channel management and logistics in the global economy", *Economy and Society*, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-28>
6. Lutsenko, I.S. (2021), *Lohistychne upravlinnia zapasamy [Logistics inventory management]*, KPI named after Ihor Sikorskyi, Kyiv, Ukraine.
7. Samboruk, M.M. (2023), *Pobudova systemy upravlinnia zapasamy pidpriemstva (za materialamy TOV "Tekstyl-Kontakt") [Construction of an enterprise inventory management system (based on the materials of LLC "Tekstyl-Kontakt")]*, BNAU, Bila Tserkva, Ukraine.
8. Tarasiuk, H.M. and Ishchenko, V.S. (2024), "Logistics management in enterprise activities: evolution of concepts, management approaches and modern trends", *Investments: Practice and Experience*, vol. 14, pp. 32–38. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.14.32](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.32)
9. Shevchuk, A.L. (2021), "Logistic principles of enterprise inventory formation", *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, vol. 4 (63), no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-11>
10. Shtelmashuk, M.S. (2024), "Digitalization and automation of logistics processes: current state and prospects", *Economy and Society*, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>
11. SCITEPRESS (2025), "Enhancing Accuracy and Efficiency in Physical Count Processes: Leveraging AI, IoT, and Automation for Real-Time Inventory Management in Supply Chain". <https://doi.org/10.5220/0013506000003944>
12. Gu, A. (2025), "Rethinking Inventory: Real-Time Data And Edge Tech In Industry 4.0", *Forbes Technology Council*, available at: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2025/07/18/rethinking-inventory-real-time-data-and-edge-tech-in-industry-40/> (Accessed 04 May 2026)
13. (2026), "Integrating IoT and Blockchain for Real-Time Inventory Visibility and Traceability: A Bibliometric-Systematic Review", *Journal*, DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics10030057>
14. (2026), "Intelligent Logistics and Supply Chain Systems Based on Industry 4.0/5.0", *Applied Sciences*, vol. 16, no. 5, 2617. DOI: <https://doi.org/10.3390/app16052617>
15. UPS (2026), "Inventory Optimization Strategies for Smarter Supply Chains", available at: <https://www.ups.com/us/en/customized-shipping-logistic-services/manufacturing-logistics-services/business-benefits-of-inventory-optimization/> (Accessed 04 May 2026).
16. o9 Solutions (2025), "Multi-Echelon Inventory Optimisation (MEIO) Software Solution Powered by AI", available at: <https://o9solutions.com/solutions/supply-chain-planning/multi-echelon-inventory-optimization> (Accessed 04 May 2026).
17. Infosys BPM (2026), "Precision Planning: using AI-powered demand sensing to master multi-echelon inventory optimisation", available at: <https://www.infosysbpm.com/blogs/sales-commercials/multi-echelon-inventory-optimisation.html> (Accessed 04 May 2026).
18. Rai, D. (2025), "Transforming Inventory Management Through Real-Time Visibility, Digital Twins, and Operational Best Practices", *CILTNA*, available at: https://ciltna.com/wp-content/uploads/2025/09/Inventory_Management_Transformation.pdf (Accessed 04 May 2026).
19. Smerichevskyi, S., Mykhalchenko, O., Poberezhna, Z. and Kryvovazyuk, I. (2023), "Devising a systematic approach to the implementation of innovative technologies to provide the stability of transportation enterprises", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 3 (13), no. 123, pp. 6–18. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.279100>
20. Smerichevskyi, S., Poberezhna, Z.M. and Hura, S. (2024), "Development of theoretical and methodological foundations for the formation of innovative potential of an aviation enterprise", *Economy and Society*, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-41>

Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26

Професійно рецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<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 502.174:620.92:504.062

М. Я. Височанська,

д. е. н., старший дослідник,

Інститут агроєкології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2116-9991>

Т. Ф. Хітренко,

здобувач, Інститут агроєкології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5532-0413>

М. А. Горінштейн,

аспірант, Інститут агроєкології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2555-2124>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.215

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПРИРОДООХОРОННИМИ ТЕРИТОРІЯМИ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ ЗБЕРЕЖЕННЯМ ПРИРОДНИХ ЕКОСИСТЕМ І ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ

M. Vysochanska,

Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher,

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

T. Khitrenko,

Candidate for a degree,

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

M. Horinshtein,

Student of Doctor of Philosophy (051 — Economics),

Institute of Agroecology and Environmental Management of the NAAS

ENERGY EFFICIENT SOLUTIONS IN THE MANAGEMENT OF NATURAL PROTECTED AREAS: ENSURING A BALANCE BETWEEN THE CONSERVATION OF NATURAL ECOSYSTEMS AND BALANCED DEVELOPMENT

У статті проведено аналіз наукових публікацій щодо енергоефективності та управління природоохоронними територіями, досліджено сучасні напрями інтеграції енергоефективності в екологічне управління. Узагальнено підходи до просторового планування та збалансованого розвитку природоохоронних територій. Авторами розглянуто міжнародний досвід використання відновлюваних джерел енергії у природоохоронних зонах, проведено порівняльний аналіз впровадження відновлюваної енергетики у США, Європі та Україні. Систематизовано напрями мінімізації антропогенного впливу при впровадженні енергоефективних технологій. Проаналізовано роль енергоефективності у зменшенні вуглецевого сліду та протидії кліматичним змінам. Колективом авторів визначено ключові напрями сучасних досліджень у сфері енергоефективності та охорони природи, узагальнено основні види відновлюваної енергетики, придатні для використання на природоохоронних територіях. визначено основні складові енергоефективної інфраструктури природоохоронних територій. Визначено напрями мінімізації негативного впливу технологій на екосистеми. Підкреслено, що енергоефективність є одним із ключових інструментів декарбонізації та забезпечення збалансованого розвитку. Сформовано логічно-смыслову схему збалансованого розвитку природоохоронних територій. Сформовано підхід до інтеграції енергоефективності та екологічної політики, наукове бачення енергоефективного управління як складової сталого розвитку територій. Авторами доведено, що: енергоефективні рішення є системоутворюючим елементом управління природоохоронними територіями; поєднання енергоефективності та природоохоронних заходів забезпечує баланс між розвитком територій і збереженням біорізноманіття; підвищення енергоефективності є ефективним інструментом скорочення вуглецевого сліду; природоохоронні території можуть виконувати важливу роль у протидії глобальним кліматичним змінам.

The article analyzes scientific publications on energy efficiency and management of protected areas, investigates modern trends in the integration of energy efficiency into environmental management. Generalizes approaches to spatial planning and balanced development of protected areas. The authors consider international experience in the use of renewable energy sources in protected areas, conduct a comparative analysis of the implementation of renewable energy in the USA, Europe and Ukraine.

Systematizes directions for minimizing anthropogenic impact when implementing energy-efficient technologies. Analyzes the role of energy efficiency in reducing the carbon footprint and combating climate change. The team of authors identifies key areas of modern research in the field of energy efficiency and nature protection, summarizes the main types of renewable energy suitable for use in protected areas. Defines the main components of energy-efficient infrastructure of protected areas. Defines directions for minimizing the negative impact of technologies on ecosystems. It is emphasized that energy efficiency is one of the key tools for decarbonization and ensuring balanced development. A logical and semantic scheme for the balanced development of protected areas has been formed. An approach to the integration of energy efficiency and environmental policy, a scientific vision of energy-efficient management as a component of sustainable development of territories have been formed. The authors have proven that: energy-efficient solutions are a system-forming element of the management of protected areas; the combination of energy efficiency and environmental protection measures ensures a balance between the development of territories and the preservation of biodiversity; increasing energy efficiency is an effective tool for reducing the carbon footprint; protected areas can play an important role in combating global climate change.

Ключові слова: еколого-економічний механізм, енергоефективність, природоохоронні території, збалансований розвиток, відновлювані джерела енергії, сонячна енергетика, декарбонізація, вуглецевий слід, екологічне управління, природоорієнтоване планування.

Key words: ecological and economic mechanism, energy efficiency, protected areas, balanced development, renewable energy sources, solar energy, decarbonization, carbon footprint, environmental management, nature-oriented planning.

ВСТУП

Актуальність теми енергоефективних рішень для управління природоохоронними територіями зумовлена загостренням глобальних екологічних викликів, зокрема зміною клімату, виснаженням природних ресурсів та зростанням антропогенного навантаження на екосистеми. Природоохоронні території відіграють ключову роль у збереженні біорізноманіття та підтриманні екологічної рівноваги, однак їх ефективне функціонування потребує впровадження сучасних підходів до енергоспоживання. Використання енергоефективних технологій і відновлюваних джерел енергії дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити сталий розвиток таких територій.

У сучасних умовах інтеграція принципів енергоефективності в систему управління природоохоронними об'єктами набуває особливого значення. Вона сприяє зниженню енергетичних витрат, мінімізації викидів парникових газів та підвищенню рівня екологічної безпеки. Крім того, впровадження інноваційних рішень у сфері енергозбереження створює передумови для розвитку екологічного туризму та підвищення екологічної свідомості суспільства.

Особливої актуальності дана проблема набуває в контексті необхідності досягнення цілей сталого розвитку та адаптації до змін клімату. Забезпечення балансу між збереженням природних екосистем і соціально-економічним розвитком потребує комплексного підходу, в якому енергоефективність виступає одним із ключових інструментів. Таким чином, дослідження та впро-

вадження енергоефективних рішень у природоохоронних територіях є важливим напрямом сучасної наукової та практичної діяльності.

У 2022—2025 роках в Україні відбулося суттєве переосмислення ролі енергоефективності у контексті управління природоохоронними територіями. Це зумовлено наслідками повномасштабної війни, руйнуванням енергетичної інфраструктури, необхідністю інтеграції до політик ЄС.

Сучасні українські дослідження дедалі частіше розглядають природоохоронні території як елемент енергетичної та екологічної стійкості держави, а не лише як об'єкти охорони природи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових публікацій показує, що сучасні дослідження рухаються у наступних ключових напрямках: інтеграція енергоефективності в екологічне управління (поєднання енергетичного планування та охорони природи, впровадження відновлюваних джерел енергії у природоохоронних зонах, оцінка еколого-економічної ефективності рішень). Дослідженню даних питань присвячені наукові роботи М. Словки, О. Пянкової, Ю. Ульяновченка, Н. Ульяновченка, А. Смаглюк [5, 6]. Питаннями енергоефективності та екологічної політики, зокрема обґрунтуванням переходу до "зеленої" енергетики як основи сталого розвитку та аналізом впливу енергетики на довкілля та економіку займалися науковці А. Мельник, О. Карінцева, О. Кубатко [2]; відновлення природних територій після воєнних і техногенних впливів (дос-

лідження наслідків руйнування інфраструктури (зокрема Каховської ГЕС), розробка енергоефективних моделей відбудови, акцент на мінімізації екологічних втрат при реконструкції) висвітлено у роботах І. Коцюби, І. Хом'яка, А. Брень, М. Шамоніної, В. Вишневського, С. Шевчука, В. Коморіна, Ю. Олійника [7, 8]; просторове планування та сталий розвиток територій (моделі екологічних поселень і природоорієнтованого планування, баланс між туризмом, інфраструктурою та збереженням біорізноманіття, використання критеріїв енергоефективності в містобудуванні) — дослідженням даної проблематики займалися С. Мельниченко, Т. Микицей, К. Снігур, Ю. Никифорова, Ю. Карпенко, М. Логвин, О. Тараненко та інші [9, 10]; формування екосистемного підходу до управління територіями, аналіз кліматичних ризиків, розроблення моделі управління природними ресурсами присвячені роботи колективу авторів О. Дребот, О. Фурдичко, П. Мельник, Н. Зіновчук, Є. Мішенін [3, 4].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретико-прикладних засад впровадження енергоефективних рішень та використання відновлюваних джерел енергії на природоохоронних територіях, а також обґрунтування їх значення для забезпечення збалансованого розвитку, зниження антропогенного навантаження на природні екосистеми та підвищення рівня екологічної безпеки.

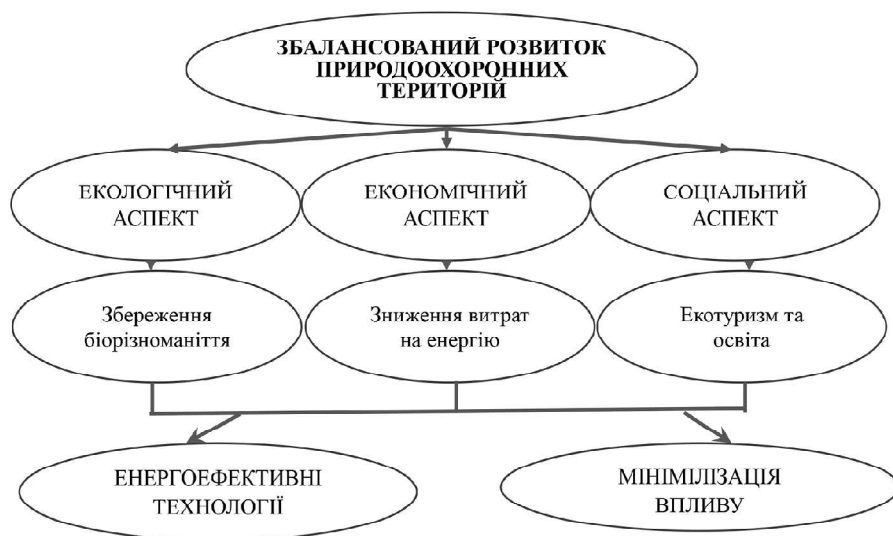


Рис. 1. Логічно-смысловая схема щодо збалансованого розвитку природоохоронних територій

Джерело: сформовано авторами.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

За даними Міністерства розвитку громад та територій України, станом на кінець 2025 року державні програми (зокрема Фонд енергоефективності) дозволяють досягати економії енергії на рівні 25—45% у модернізованих об'єктах [1]. Управліннями це інтерпретується як перехід до: енергоефективного управління територіями та інтеграції екологічної та енергетичної політики.

У цьому контексті підвищення енергоефективності створює передумови для більш широкого впровадження інноваційних енергетичних рішень на місцевому та регіональному рівнях. Зокрема, досягнуті показники економії енергії актуалізують необхідність переходу від традиційних джерел до сталих альтернатив. Це обумовлює зростаючу увагу до використання відновлюваних джерел енергії як ключового інструменту забезпечення енергетичної безпеки та збалансованого розвитку територій, в тому числі природоохоронних.

На природоохоронних територіях важливо мінімізувати втручання в екосистеми, тому традиційні джерела енергії (вугілля, дизель) поступово замінюються на відновлювані. У науковій літературі виокремлюють основні види відновлюваної енергетики, до яких належать:

— сонячна енергія: встановлення сонячних панелей для живлення адміністративних будівель, туристичних центрів, систем спостереження.

— вітрова енергія: використовується у відкритих ландшафтах, але з урахуванням безпеки видів, які проживають на даній території.

— малі гідроустановки: можливі лише там, де це не шкодить водним екосистемам.

Представлена схема (рис. 1) демонструє, що енергоефективні рішення є системоутворюючим елементом управління природоохоронними територіями, оскільки забезпечують узгодження екологічних, економічних і соціальних аспектів сталого розвитку. Впровадження відновлюваних джерел енергії, енергоощадної інфраструктури та екологічно орієнтованого планування сприяє зменшенню антропогенного навантаження, оптимізації витрат ресурсів і збереженню біорізноманіття. Такий підхід дає змогу досягти балансу між охороною при-

Таблиця 1. Основні напрямки мінімізації впливу на природоохоронні території з використанням пошукової системи Google.com

Назва напрямку	Основні складові
Розміщення об'єктів поза зонами гніздування тварин	Планування інфраструктури на природоохоронних територіях передбачає обов'язкове врахування просторового розподілу біорізноманіття, зокрема місць гніздування, розмноження та міграцій тварин. Будівництво енергетичних об'єктів, туристичних маршрутів чи адміністративних споруд здійснюється поза межами таких чутливих зон, що дозволяє уникнути порушення життєвих циклів видів. Це сприяє збереженню популяцій і підтриманню природної рівноваги екосистем
Обмеження шуму та вібрацій	Технологічна діяльність, навіть із використанням сучасного обладнання, може створювати шумове та вібраційне навантаження, що негативно впливає на поведінку тварин. Тому в межах природоохоронних територій застосовуються мал шумні технології, обмежується використання важкої техніки, а також встановлюються часові рамки для проведення робіт. Це дозволяє зменшити стресові фактори для фауни та зберегти природні умови існування.
Використання мобільних або тимчасових конструкцій	З метою мінімізації довгострокового впливу на довкілля все частіше застосовуються мобільні або тимчасові споруди, які не потребують капітального будівництва. Такі конструкції легко демонтуються після завершення використання, не залишаючи значних змін у ландшафті. Це особливо важливо для зон із високою екологічною цінністю, де необхідно зберегти природний стан території
Проведення екологічної оцінки перед реалізацією проєктів	Перед впровадженням будь-яких технологічних рішень обов'язковим є проведення екологічної оцінки, яка дозволяє визначити потенційні ризики для довкілля. Такий аналіз включає оцінку впливу на флору, фауну, ґрунти, водні ресурси та кліматичні умови. На основі отриманих даних приймаються рішення щодо доцільності реалізації проєкту або необхідності його коригування, що забезпечує екологічну безпеку та збереження природних екосистем.

родних екосистем і необхідністю розвитку територій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням інтегрованих моделей управління, розширенням використання інноваційних енергоефективних технологій і цифрових систем моніторингу, а також адаптацією міжнародного досвіду до національних умов. Особливу увагу доцільно приділити оцінці довгострокової ефективності впроваджених рішень та їх впливу на екосистемні послуги, що сприятиме підвищенню результативності природоохоронної діяльності в умовах глобальних кліматичних змін. Перевага таких рішень — автономність, зменшення витрат і відсутність шкідливих викидів.

Інфраструктура в заповідниках має бути максимально "непомітною" для природи. Прикладами енергоефективної інфраструктури є:

- екобудівлі: використання природних матеріалів (дерево, глина), теплоізоляції, пасивного опалення;

- енергоощадне освітлення: LED-лампи, датчики руху, мінімізація світлового забруднення;

- екотранспорт: електромобілі, велосипеди, піші маршрути замість традиційного транспорту.

Це дасть змогу значно зменшити споживання енергії та вплив на довкілля.

Будь-яке впровадження технологій має враховувати екологічну чутливість територій. Основні напрямки роботи по мінімізації впливу на природоохоронні території представлені в табл. 1. Фун-

Таблиця 2. Аналіз впровадження відновлюваної енергії на природоохоронних територіях США, Європи та України

Критерій	США (National Park Service)	Європа (Natura 2000)	Україна
Загальний підхід	Активне впровадження відновлюваної енергії	Обережне впровадження з акцентом на охорону природи	Початковий етап розвитку, поодинокі ініціативи
Масштаби використання	Від десятків кВт до МВт	Переважають малі системи (кілька кВт)	Дуже малі або пілотні установки
Рівень покриття енергії	До 90–98% потреб окремих об'єктів	Часткове покриття	Невелика частка потреб або автономні об'єкти
Основне застосування	Повне енергозабезпечення будівель, станцій	Освітлення, насоси, дослідницькі прилади	Освітлення, офіси, туристичні об'єкти
Тип об'єктів	Віддалені станції, візит-центри	Еко-центри, гірські притулки	Адміністративні будівлі, екоцентри
Приклади	Yellowstone National Park, Mount Rainier National Park	Swiss National Park, Doñana National Park	Shatsky National Natural Park, Carpathian National Nature Park
Пріоритети	Енергонебезпечність, зменшення палива	Мінімальне втручання в екосистему	Енергоощадність, поступове впровадження ВДЕ
Регулювання	Більш гнучке	Суворі природоохоронні обмеження	Розвивається, залежить від фінансування
Вплив на довкілля	Контрольований, допускається більша інфраструктура	Максимально обмежений вплив	Невеликий через малий масштаб

Джерело: сформовано на основі Wikipedia.

даментальною метою даних кроків є мінімізація антропогенного впливу задля запобігання деградації природних екосистем та втрати біотичного різноманіття.

У світі вже є багато прикладів ефективного поєднання енергоефективності та охорони природи:

— Національні парки та використання сонячної енергії.

У багатьох національних парках світу впроваджуються сонячні електростанції як основне або допоміжне джерело енергопостачання. Це особливо актуально для віддалених територій, де підключення до централізованих енергомереж є складним або економічно недоцільним. Сонячні панелі забезпечують електроенергією адміністративні будівлі, дослідницькі станції, системи відеоспостереження та освітлення, що дозволяє значно скоротити використання дизельних генераторів. Такий підхід сприяє зменшенню викидів парникових газів і мінімізації шумового та хімічного впливу на природне середовище.

— Екологічні туристичні бази на відновлюваній енергії.

Сучасні екологічні туристичні бази дедалі частіше функціонують на основі відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячної, вітрової або біоенергії. Вони проєктуються з урахуванням принципів енергоефективності: використання природного освітлення, теплоізоляції, систем збору дощової води та повторного використання ресурсів. Такі об'єкти не лише зменшують свій вплив на довкілля, але й виконують освітню функцію, демонструючи відвідувачам можливості сталого способу життя. Це сприяє формуванню екологічної свідомості та популяризації відповідального туризму.

— Системи "розумного" енергоспоживання.

Впровадження систем "розумного" енергоспоживання (smart energy systems) дозволяє оптимізувати використання енергоресурсів на природоохоронних територіях. Такі системи включають автоматизоване управління освітленням, опаленням і вентиляцією, використання датчиків руху та клімат-контролю, а також моніторинг споживання енергії в реальному часі. Завдяки цьому досягається суттєве скорочення енергетичних витрат і підвищення ефективності використання ресурсів без шкоди для екосистем. Крім того, цифрові технології дозволяють швидко реагувати на зміни та запобігати надмірному навантаженню на природне середовище.

Такі приклади демонструють, що розвиток

і збереження природи можуть співіснувати.

Отже, на даний час США є лідером за масштабом і ефективністю впровадження впровадження відновлюваної енергії на природоохоронних територіях, Європа займає позицію стриманого впровадження з пріоритетом збереження природних екосистем, Україна — поки що на етапі розвитку, але має потенціал для розширення використання сонячної енергії в нацпарках.

Аналіз та порівняння особливостей використання сонячної енергетики у природоохоронних територіях США, Європи та України зокрема представлено на рисунку 2.

Порівняння рівня покриття потреб у енергії досліджуваних об'єктів представлено на рисунку 3.

Відповідно до Паризької угоди, ключовим завданням є обмеження зростання глобальної температури. У цьому контексті центральною науковою та прикладною проблемою постає радикальне зменшення "вуглецевого сліду" (Carbon Footprint) — сукупності викидів ПГ, що утворюються безпосередньо або опосередковано внаслідок діяльності індивіда, організації, продукту чи держави.

Енергетичний сектор є найбільшим джерелом викидів діоксиду вуглецю (CO_2). Традиційна парадигма енергетики, що базується на спалюванні викопного палива, вичерпала свій екологічний ліміт, тому перехід до низьковуглецевої економіки вимагає комплексного підходу. Науковці виділяють три основні напрямки декарбонізації:

— Заміщення викопного палива відновлюваними джерелами енергії (ВДЕ)

— Технології вловлювання та зберігання вуглецю

— Енергоефективність (підвищення ефективності використання енергії).

Підвищення енергоефективності інфраструктури на природоохоронних територіях дозволяє істотно знизити загальне споживання енергії, що, у свою чергу, зменшує потребу у викопного палива. За оцінками дослідників, комплексне підвищення енергоефективності в будівлях бюджетного сектора (до якого належать і адміністративні споруди заповідників) має потенціал енергозбереження до 40—60% порівняно з базовим рівнем споживання [12]. Наприклад, утеплення будівель, застосування енергоощадного обладнання та оптимізація режимів споживання енергії дають змогу скоротити витрати електроенергії і тепла. Зокрема, впровадження енергоефективного освітлення (LED) та систем управління енергоспо-

ПОРІВНЯННЯ ВИКОРИСТАННЯ СОНЯЧНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ у природоохоронних територіях: США, Європа та Україна

КРИТЕРІЙ	США (National Park Service)	ЄВРОПА (Natura 2000)	УКРАЇНА (розвиток триває)	КОНКРЕТНІ ПРИКЛАДИ СЕС В УКРАЇНІ
Загальний підхід	Активне впровадження ВДЕ	Обережне впровадження	Початковий етап, розвиток триває	0,5 МВт дахова СЕС* ①
Масштаби використання	10 кВт – кілька МВт (у парках)	1–20 кВт (здебільшого)	0,5–5 МВт (у проектах поблизу/ регіонально)	1–2,3 МВт малі станції* ②
Рівень покриття енергії	до 90–98% об'єкта	10–50% частково	10–30% типово	5,37 МВт середня СЕС* ③
Основне застосування	Повне енергозабезпечення	Допоміжні системи	Будівлі, екоцентри, автономні об'єкти	ВЕЛИКІ СЕС (для порівняння) до 246 МВт Нікопольська СЕС**
Тип об'єктів	Віддалені станції	Екоцентри	Адміністративні будівлі	ЗАГАЛЬНА ПОТУЖНІСТЬ В УКРАЇНІ понад 6,8 ГВт сонячної енергетики**
Приклади	Yellowstone National Park	Swiss National Park	Shatsky National Natural Park	
Типові потужності	5–100 кВт (локально)	1–10 кВт	0,5 МВт (дахів) → до 5,37 МВт (середні СЕС)	
Пріоритети	Автономність	Збереження природи	Енергоефективність + відновлення енергосистеми	
Вплив на довкілля	Помірний	Мінімальний	Невеликий (через малий масштаб у парках)	

* Для прикладів 1–3 (розподілені, локальні СЕС)
** Для великих СЕС (національний рівень)

Рис. 2. Порівняння використання сонячної енергетики у природоохоронних територіях США, Європи та України

Джерело: розраховано на основі Державної служби статистики України та Eurostat.

живанням у громадських будівлях може знизити споживання електроенергії на 30–50% [13]. Це сприяє зменшенню обсягів спалювання палива на електростанціях і, відповідно, скороченню викидів парникових газів в атмосферу.

Перехід на відновлювані джерела енергії (ВДЕ), такі як сонячна, вітрова чи гідроенергія, забезпечує виробництво електроенергії без прямих викидів вуглекислого газу. У межах природоохоронних територій це дозволяє повністю або частково відмовитися від традиційних джерел енергії, які є основними забруднювачами атмосфери. Враховуючи, що в багатьох країнах Європи енергетичний сектор відповідає за понад 75% усіх викидів парникових газів, заміщення викопного палива відновлюваними джерелами є критично важливим [14]. Використання "чистої" енергії не лише знижує вуглецевий слід, але й сприяє збереженню якості повітря та загального екологічного стану територій.

Енергоефективне управління природоохоронними територіями сприяє збереженню природних екосистем, які виконують функцію природних поглиначів вуглецю. Ліси, болота та інші природні комплекси здатні акумулювати

значні обсяги CO₂, зменшуючи його концентрацію в атмосфері. Наприклад, ліси Європейського Союзу наразі поглинають близько 10% усіх антропогенних викидів CO₂ в регіоні [15]. Екосистеми України також мають значний потенціал: за науковими оцінками, лісові масиви країни здатні щорічно акумулювати приблизно 70–90 млн тонн CO₂-еквіваленту [16]. Завдяки мінімізації антропогенного впливу та ра-

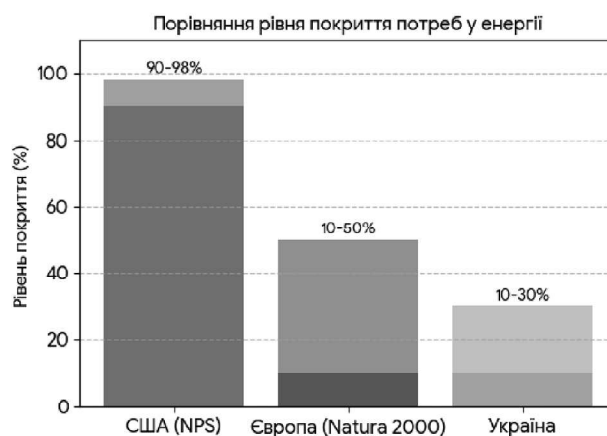


Рис. 3. Порівняння рівня покриття потреб у енергії США, Європи та України

Джерело: розраховано на основі Державної служби статистики України та Eurostat.

ціональному використанню ресурсів підтримується здатність цих екосистем до саморегуляції та відновлення, що є важливим чинником у боротьбі зі зміною клімату [17, 18].

Таким чином, природоохоронні території можуть не лише зберігати природу, а й активно боротися зі зміною клімату. Підвищення енергоефективності є науково обґрунтованим, економічно ефективним та технічно реалізованим стратегічним напрямком зменшення вуглецевого сліду та протидії кліматичним змінам. Дана наукова тематика є міждисциплінарним полем досліджень, що поєднує економіку, екологію та соціологію. Подальші наукові зусилля мають бути спрямовані на подолання існуючих бар'єрів, розробку новітніх енергоефективних технологій та створення ефективних політичних інструментів для стимулювання енергоощадної поведінки.

Енергоефективні рішення є ключовим елементом сталого управління природоохоронними територіями. Вони дозволяють поєднати розвиток інфраструктури, туризму та наукової діяльності із збереженням екосистем. Головний принцип — гармонія між технологіями та природою, де людина виступає не споживачем, а відповідальним партнером довкілля.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що енергоефективність та використання відновлюваних джерел енергії є важливими складовими забезпечення збалансованого розвитку природоохоронних територій. Проаналізовано сучасні наукові підходи до інтеграції екологічної та енергетичної політики, що дозволило визначити основні напрями формування енергоефективного управління територіями з урахуванням екологічних, економічних і соціальних аспектів.

Доведено, що впровадження енергоефективних технологій, енергоощадної інфраструктури та відновлюваних джерел енергії сприяє зменшенню антропогенного навантаження на природні екосистеми, скороченню споживання викопного палива та зниженню рівня викидів парникових газів. Встановлено, що використання сонячної, вітрової та малої гідроенергетики на природоохоронних територіях забезпечує можливість підвищення енергетичної автономності об'єктів без суттєвого порушення природного середовища.

У ході дослідження систематизовано основні напрями мінімізації негативного впливу енергетичних та інфраструктурних рішень на довкілля, зокрема шляхом просторового пла-

нування, обмеження шумового навантаження, використання мобільних конструкцій та проведення екологічної оцінки проєктів. Визначено, що ефективне управління природоохоронними територіями повинно базуватися на принципах екосистемного підходу та врахуванні екологічної чутливості територій.

Порівняльний аналіз досвіду США, країн Європи та України засвідчив, що найбільш ефективні результати досягаються за умов комплексного поєднання енергоефективності, цифрових систем моніторингу та державної підтримки розвитку відновлюваної енергетики. Водночас встановлено, що Україна перебуває на етапі поступового впровадження таких рішень, однак має значний потенціал для їх подальшого розвитку.

Обґрунтовано, що підвищення енергоефективності є одним із ключових інструментів декарбонізації та протидії глобальним кліматичним змінам, а природоохоронні території можуть виконувати важливу функцію не лише збереження біорізноманіття, але й підтримання екологічної рівноваги та поглинання вуглецю.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розроблення інтегрованих моделей управління природоохоронними територіями, адаптацію міжнародного досвіду до національних умов та оцінку довгострокової ефективності впровадження енергоефективних технологій.

Література:

1. Енергоефективність та розвиток туристичної галузі: результати 2025 року та плани на 2026 рік. URL: <https://mindev.gov.ua/news/enerhoefektyvnist-ta-rozvytok-turystychnoi-haluzi-rezultaty-2025-roku-ta-plany-na-2026-rik> (дата звернення: 12.03.2026).
2. Мельник Л., Карінцева О., Пархоменко Д., Кубатко О., Завдов'єва Ю. Еколого-економічні аспекти переходу України на "зелену" енергетику в умовах воєнного стану. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 8. С. 173—182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-23>.
3. Дребот О. І., Фурдичко О. І., Мельник П. П. Стратегічна модель управління природокористуванням в агроєкосистемах. Збалансоване природокористування. 2025. № 3. С. 5—14. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.3.2025.-342539>.
4. Зіновчук Н. В., Дребот О. І., Мішенін Є. В. Оцінка кліматичних загроз та екосистемне управління. Збалансоване природокористування. 2025. № 3. С. 15—21. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.3.2025.342517>.

5. Ульянченко Ю., Ульянченко Н., Смаглюк А. Енергоефективність у публічному управлінні відновленням житлово-будівельної сфери: стратегічні пріоритети та управлінські підходи. Наукові перспективи. 2025. № 5 (59). С. 585—598. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-585-598](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-585-598).

6. Slokva M., Piankova O. Екологізація управління у контексті сучасних глобальних енергетичних та екологічних трендів. Економіка і організація управління. 2020. № 4 (36). С. 154—167. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318-2019.4.15>.

7. Коцюба І. Ю., Хом'як І. В., Брень А. А., Шамоніна М. І. Екологічні стратегії рослин у процесі відновлення порушених природних екосистем Українського Полісся. Український журнал природничих наук. 2023. № 3. С. 186—198. DOI: <https://doi.org/10.32782/naturaljournal.3.2023.186-198>.

8. Vyshnevskiy V., Shevchuk S., Komorin V., Oleynik Yu., Gleick P. The destruction of the Kakhovka dam and its consequences. *Water International*. 2023. Vol. 48 (5). P. 631—647. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508060.2023.2247679>.

9. Мельниченко С. В., Мицицей Т. Д. Туризм у відновленні природних заповідників України. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica Et Recreatio*. 2024. № 4. С. 46—61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2024-4-5>.

10. Карпенко Ю., Логвин М., Тараненко О., Логвин Д., Луценко О. Стан розвитку туризму в умовах війни та повоєнне відновлення. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". 2023. № 2 (108). С. 59—68. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-8>.

11. Ecotech Ukraine. Сонячні електростанції в Україні: сучасний стан, перспективи та технології. URL: <https://www.ecotech.ua/sonyachni-elektrostantsiyi-v-ukrayini-suchasnyj-stan-perspektivu-ta-tehnologiyi/> (дата звернення: 31.03.2026).

12. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року. URL: <https://saee.gov.ua/enerhoefektyvnist/natsionalnyi-plan-dii-z-enerhoefektyvnosti-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 01.04.2026).

13. Міжнародне енергетичне агентство (IEA). Energy Efficiency 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2022> (дата звернення: 08.04.2026).

14. Міжурядова група експертів з питань зміни клімату (IPCC). Climate Change 2022:

Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report. 2022. URL: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/> (дата звернення: 16.04.2026).

15. Європейське екологічне агентство (EEA). Forest carbon sinks in Europe. URL: <https://forest.eea.europa.eu/topics/forest-and-climate/carbon-sinks-and-sources> (дата звернення: 20.04.2026).

16. Міндовкілля України. Другий національний визначений внесок України до Паризької угоди (оновлений). URL: <https://unfccc.int/sites/default/files/2025-11/2%20%D0%9D%D0%92%D0%92%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%20%28%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B0%20%D1%86%D1%96%D0%B%D1%8C%20%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%29%20.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).

17. Височанська М. Я., Горінштейн М. А. Еколого-економічний стан природоохоронних територій Західного Полісся. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 8. С. 173—180. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.8.173>.

18. Височанська М. Я., Горінштейн М. А. Еколого-економічний механізм забезпечення сталого розвитку природоохоронних територій. Ефективна економіка. 2026. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.38>.

References:

1. Ministry of Development of Ukraine (2025), "Energy efficiency and development of the tourism industry: results of 2025 and plans for 2026", available at: <https://mindev.gov.ua/news/enerhoefektyvnist-ta-rozvytok-turystychnoi-haluzi-rezultaty-2025-roku-ta-plany-na-2026-rik> (Accessed March 30, 2026).

2. Melnyk, L. Karintseva, O. Parkhomenko, D. Kubatko, O. and Zavdovieva, Yu. (2025), "Environmental and economic aspects of Ukraine's transition to "green" energy in the conditions of martial law", *Kyiv Economic Scientific Journal*, vol. 8, pp. 173—182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-23>.

3. Drebot, O.I. Furdychko, O.I. and Melnyk, P.P. (2025), "Strategic model for managing natural resource use in agroecosystems", *Balanced nature using*, vol. 3, pp. 5—14. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.3.2025.342539>.

4. Zinovchuk, N.V. Drebot, O.I. and Mishenin, Ye.V. (2025), "Transformation of methodological principles of climate threat assessment in the agrosphere", *Balanced nature using*, vol. 3, pp. 15—21. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.3.-2025.342517>.

5. Ulianchenko, Yu. Ulianchenko, N. and Smahliuk, A. (2025), "Energy efficiency in public management of housing and construction rehabilitation: strategic priorities and management approaches", Scientific perspectives, vol. 5, no.59, pp. 585—598. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-585-598](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-585-598).

6. Slokva, M. and Piankova, O. (2020), "Environmental management in the context of contemporary global energy and environmental trends", Economics and organization of management, 2020. vol. 4, no.36, pp. 154—167. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.15>.

7. Kotsiuba, I.Yu. Khomiak, I.V. Bren, A.L. and Shamonina, M.I. (2023), "Ecological strategies of plants in the process of restoration of disrupted natural ecosystems of ukrainian polissia", Ukrainian Journal of Natural Sciences, vol. 3, pp. 186—198. DOI: <https://doi.org/10.32782/naturaljournal.-3.2023.186-198>.

8. Vyshnevskyi, V. Shevchuk, S. Komorin, V. Oleynik, Yu. and Gleick, P. (2023), "The destruction of the Kakhovka dam and its consequences", Water International, vol. 48, no. 6, pp. 631—647. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508060.2023.2247679>.

9. Melnychenko, S.V. and Mykytsei, T.D. (2024), "Tourism in restoration of nature reserves of Ukraine", Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica Et Recreatio, vol. 4, pp. 46—61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2024-4-5>.

10. Karpenko, Yu. Lohvyn, M. Taranenko, O. Lohvyn, D. and Lutsenko, O. (2023), "The state of tourism development in the conditions of war and post-war recovery", Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. A Series of "Economic Sciences", vol. 2, no.108, pp. 59—68. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-8>.

11. Ecotech Ukraine (2025), "Solar power plants in Ukraine: current state, prospects and technologies", available at: <https://www.ecotech.ua/sonyachni-elektrostantsiyi-v-ukrayini-suchasnyj-stan-perspektyvy-ta-tehnologiyi/> (Accessed April 31, 2026).

12. State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine (2025), "National Action Plan for Energy Efficiency until 2030", available at: <https://sae.gov.ua/enerhoefektyvnist/natsionalnyi-plan-dii-z-enerhoefektyvnosti-na-period-do-2030-roku> (Accessed April 01, 2026).

13. International Energy Agency (IEA) (2022), "Energy Efficiency 2022", available at: <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2022> (Accessed April 08, 2026).

14. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2022), "Climate Change 2022: Mi-

tigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report", available at: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/> (Accessed April 16, 2026).

15. European Environment Agency (EEA) (2024), "Forest carbon sinks in Europe", available at: <https://forest.eea.europa.eu/topics/forest-and-climate/carbon-sinks-and-sources> (Accessed April 20, 2026).

16. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2025), "Second Nationally Determined Contribution of Ukraine to the Paris Agreement (updated)", available at: <https://unfccc.int/sites/default/files/2025-11/2%20%D0%9D%D0%92%D0%922%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%20%28%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B0%20%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%8C%20%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%29%20.pdf> (Accessed April 20, 2026).

17. Vyshchanska, M.Ya. and Horinshtein, M.L. (2026), "Ecological and economic state of natural protected areas of western polissia", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 8, pp. 173—180. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.8.173>.

18. Vyshchanska, M.Ya. and Horinshtein, M.L. (2026), "Environmental and economic mechanism for ensuring sustainable development of natural protected areas", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.38>.

Отримано редакцією журналу / Received: 07.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<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 330.322:631.15:005.591.6

М. М. Ігнатенко,

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

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8626-4624>

Є. Ю. Білоусов,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6513-1461>

М. В. Бикало,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9870-6518>

А. О. Заболотній,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8160-9462>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.224

ІНВЕСТИВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

М. Ihnatenko,

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

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

E. Bilousov,

Student of the third (educational and scientific) level of higher education,

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

M. Bykalo,

Student of the third (educational and scientific) level of higher education,

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

A. Zabolotnij,

Student of the third (educational and scientific) level of higher education,

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

INVESTMENT AND MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Стаття присвячена пошуку й обґрунтуванню нових та збільшенню існуючих джерел інвестування й удосконаленню інструментів управління інноваційного розвитку аграрних підприємств. Визначено, що саме інноваційний розвиток, використовуючи цифрові, інформаційні, біотехнологічні переваги економіки знань може забезпечити ефективність та конкурентоспроможність аграрних підприємств, протидіючи умовам невизначеності. Впровадження інновацій вкрай необхідне й для забезпечення виживання агробізнесу шляхом розмінування великих площ сільськогосподарських земель; побудови великих інноваційних сховищ для готової продукції й укриттів для працівників; здійсненні логістичних маршрутів. Однак їх основною місією залишається всебічне удосконалення та розвиток основної діяльності на всіх ланках агропромислового відтворення. З іншої сторони, їх запорукою залишається належне інвесту-

вання та системне управління. Основними джерелами інвестування визначено власні, особливо на рівні малих і середніх підприємств; бюджетна підтримка через співфінансування, компенсації, пільгове оподаткування. Основними формами є стартапи, інноваційно-інвестиційні проекти, бізнес-плани. Їх здійснення та удосконалення використання передбачає результативних інструментів та механізмів управління, а саме визначення напрямів та інвестування інноваційних технологій у рослинництві й тваринництві, організації бізнес-процесів, логістиці й маркетингу. Також йдеться про цифрові платформи для інвестування, цифрові фінансові інструменти, цифрове управління.

This article focuses on identifying and systematizing new investment sources and expanding existing financial resources to ensure the innovative development of agricultural enterprises. Particular attention is paid to improving innovation management tools, since investment support combined with effective management decisions determines agribusiness's ability to adapt to uncertainty. Innovative development, based on digital, informational, biotechnological, and organizational-management advantages of the knowledge economy, is a prerequisite for increasing the efficiency, competitiveness, and sustainability of agricultural enterprises. Innovation is especially important under military risks, disrupted logistics, limited resources, rising production costs, and rapid changes in economic conditions. Innovations are necessary not only for production modernization but also for the survival of agribusiness. This includes demining agricultural land, building storage facilities, creating shelters for workers, developing alternative logistics routes, introducing digital monitoring, and improving safety. At the same time, innovation improves core activities at all stages of agro-industrial production — from production and processing to sales in domestic and foreign markets. The effectiveness of innovative development depends on investment, rational allocation of financial resources, and systematic management of innovation and investment processes. The main sources include enterprises' own funds, especially for small and medium-sized agribusinesses, and budgetary support through co-financing, grants, lending preferences, and tax incentives. The main forms of investment include startups, innovation and investment projects, business plans, and modernization and digitalization programs. Their implementation requires management tools for defining priority investment areas in crop and livestock production and for improving business processes, logistics, marketing, and cooperation with partners. Digital investment platforms, financial instruments, data analytics systems, automated production management, and digital resource monitoring increase transparency, reduce risks, improve management decisions, and help agricultural enterprises respond flexibly to external changes. Thus, investment in innovative development should be viewed as a comprehensive process combining financial support, technological modernization, digitalization, and strategic management.

Ключові слова: аграрні підприємства, інноваційний розвиток, інвестування, інноваційно-інвестиційні проекти, управління, точне землеробство, інформаційні й біотехнології, цифровізація.

Key words: agricultural enterprises, innovative development, investment, innovation and investment projects, management, precision farming, information and biotechnology, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток аграрних підприємств в умовах економіки знань передбачає масштабне використання інноваційних досягнень науки і техніки та інвестування в них. Інвестування інновацій в сільськогосподарському виробництві сприяє зростанню продуктивності праці, економії різних видів ресурсів, зниженню витрат і здешевленню продовольчої продукції і сировини, збільшенню обсягів урожаю і підвищенню ефективності роботи загалом. Саме інноваційний потенціал сільськогосподарських підприємств, який розуміється як сукупність нововведень та їх можливостей на перспективу, дозволяє їм конкурувати на національному та світовому ринках і досягати високих фінансово- та виробничо-економічних показників діяльності.

У структурі інновацій агробізнесу та агросфери загалом найбільше значення мають нові енергетичні ресурси та джерела; нові машини, механізми та обладнання; нові добрива і засоби захисту рослин; нові сорти культур і породи тварин; нові засоби зберігання й транспортування готової продукції, її первинної переробки; нові форми організації бізнес-процесів, діяльності, її обліку, аналізу, фінансування й інвестування та управління; новітня реклама, нові бренди, товари та їх реалізація; нові засоби безпеки й інформаційного забезпечення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що основні теоретико-методичні положення про сутність і значення інноваційних процесів, особливості та зако-

номірності їх прояву в аграрних підприємствах, їх інвестування й управління висвітлені в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Йдеться про праці Ю. Гаврилюк, Є. Гримак, В. Демидчука, О. Захарчука, М. Ігнатенка, Н. Коваленко, А. Кучер, Ю. Малахової, І. Малиш, В. Мамчура, Л. Мармуть, І. Романюк, Г. Східницької, Г. Студінської, І. Томашук, В. Хареби та інших авторів. Незважаючи на значний доробок названих та інших авторів, існує потреба в подальшому пошуку ефективних шляхів впровадження інновацій у діяльність аграрних підприємств на засадах управління інноваційними проектами. Адже саме інноваційні проекти найбільшим чином відображають специфіку функціонування того або іншого підприємства, його інноваційний потенціал, конкурентні переваги й конкурентоспроможність та завдання розвитку на перспективу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення змістовної сутності та особливостей інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств, його структури, напрямів і форм, управління та організації для всебічного удосконалення та зростання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств інноваційний розвиток набуває значення не лише як інструмент підвищення ефективності виробництва, а й як необхідна умова збереження економічної стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності агробізнесу. Воєнні ризики, нестабільність ринкового середовища, порушення логістичних зв'язків, зростання вартості ресурсів і необхідність відновлення виробничого потенціалу зумовлюють потребу в пошуку нових підходів до інвестування інновацій. За таких умов інвестиційне забезпечення має спрямовуватися не лише на оновлення техніки чи впровад-

ження окремих технологічних рішень, а на формування цілісної системи модернізації аграрного виробництва, управління, збуту, логістики та взаємодії з ринком.

Особливого значення набуває поєднання інноваційної діяльності аграрних підприємств із завданнями розвитку сільських територій [1, с. 57]. Інвестиції в інновації здатні забезпечувати не лише внутрішній економічний ефект для підприємств, а й ширший соціально-економічний результат: створення нових робочих місць, підвищення якості життя сільського населення, розвиток інфраструктури, поширення цифрових сервісів, формування нових компетентностей працівників і активізацію підприємницької ініціативи. Саме тому інноваційно-інвестиційні процеси в аграрному секторі доцільно розглядати не ізольовано, а в контексті їх впливу на просторовий, економічний і соціальний розвиток сільських територій.

Водночас ефективність таких процесів залежить від обґрунтованого вибору напрямів інвестування, наявності дієвих управлінських механізмів, доступу до фінансових ресурсів і готовності підприємств до впровадження сучасних технологічних, організаційних та цифрових рішень. Важливо, щоб інноваційні проекти аграрних підприємств були орієнтовані не лише на короткострокове зростання виробничих показників, а й на довгострокове формування стійкої моделі розвитку, яка поєднує економічну результативність, екологічну відповідальність, соціальну значущість і технологічну оновленість. Саме в цьому контексті доцільно визначити основні напрями інноваційної діяльності та очікувані ефекти від їх інвестування.

Інвестиційна підтримка розвитку інновацій в аграрних підприємствах може мати синергетичний ефект для облаштування та організації сільських територій [2, с. 48]. Напрями інноваційної діяльності та види очікуваних ефектів від їх інвестування наведені в Табл. 1. Визначальним вектором інвестування інноваційного розвитку в

Таблиця 1. Напрями розробки та впровадження інноваційно-інвестиційних проектів аграрних підприємств

Напрями розроблення та впровадження інновацій	Важливість для розвитку сільських територій
Впровадження сучасних технологій	Розвиток інфраструктури та підвищення продуктивності праці на селі.
Зміни у способах управління людськими ресурсами	Більш ефективні системи мотивації та стимулювання, підвищена ефективність роботи та здатність людських ресурсів сприймати й впроваджувати інновації.
Навчання, орієнтоване на засвоєння новітніх знань та навичок	Підвищення кваліфікації та продуктивності праці людських ресурсів на селі, виявлення навичок створення інновацій та креативності.
Зміни в організаційній структурі управління розвитком сільських територій	Більша гнучкість, адаптивність до мінливих умов середовища та ефективність системи інноваційного розвитку сільських територій.
Інформатизація	Швидший доступ до інформації, економія часу на виконання функцій, які можуть бути автоматизовані.

Джерело: сформовано авторами.

сучасних умовах є не тільки сфери виробництва, логістики, транспортних комунікацій тощо. Мова йде про забезпечення доступу до товарів і послуг через мобільні пристрої та використання мережі Інтернет, використання програмних продуктів, іншої онлайн інформації та її обробки і аналізу. Тому побудова ефективної інформаційної інфраструктури, що гарантує доступ до мережі Інтернет для агробізнесу і населення сільської місцевості, має бути важливою складовою інвестування та управління інноваційного розвитку аграрних підприємств.

Для повного досягнення цієї інноваційної мети необхідне здійснення напрямів:

- удосконалення та прискорення господарської діяльності в сільській місцевості та оптимізація умов життя сільського населення і працівників за рахунок зниження законодавчих і адміністративних обмежень на використання ІТ-інфраструктури для ведення агробізнесу, придбання програмних продуктів і цифрових фінансових інструментів, реалізації інноваційних ідей;

- цифрове представлення діяльності інститутів державного і регіонального управління, забезпечення легкого доступу до публічної інформації через застосунок "Дія" та додатки до нього, розвиток національної програми "Цифрова держава" загалом;

- забезпечення сприятливих умов, у т.ч. страхування, для інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств шляхом всебічного сприяння використанню їх власних капіталів; бюджетної підтримки, міжнародної підтримки дружніх країн.

У випадку сільських територій продуктової інновації, які можуть істотно вплинути на розвиток агробізнесу, аграрної галузі і власне цих територій, включають цифрові зміни й поліпшення адміністративних послуг, що надаються підприємствам і населенню [3, с. 291]. Завдання інвестування та управління інноваційним розвитком — надати клієнтам нові можливості. У цьому випадку велике значення можуть мати електронні послуги, які значно спрощують роботу і сприяють об'єктивності, чіткості, неупередженості, скороченню людської участі і часу виконання. Однак впровадження сучасних технологій у сільській місцевості вимагає залучення цифрових платформ, придбання необхідного програмного забезпечення й організації курсів і тренінгів для підвищення кваліфікації працівників.

Інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств також повинне сприяти підвищенню ефективності державного управління й місцевого самоврядування. В свою чергу, роз-

будова інноваційної підприємницької культури в сільській місцевості, стимулювання активної участі сільських жителів у суспільній життєдіяльності буде запорукою впровадження інновацій у діяльність аграрних підприємств, принаймні, їх сприятливим чинником [4, с. 308]. Державне регулювання та підтримка інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств має здійснюватися за напрямками: визначення пріоритетних напрямів інвестування інноваційного розвитку; розробка і реалізація державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм; створення нормативно-правової бази, економічних механізмів підтримки та стимулювання інвестування інновацій.

Також це захист прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності; фінансова підтримка інноваційних проєктів; пільгове оподаткування інвестиційних та інноваційних організацій; підтримка функціонування і розвитку сучасної інвестиційної й інноваційної інфраструктури. Названі пропозиції отримали визнання на законодавчому рівні — в Законі України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності України" від 16 жовтня 2012 року № 5460-МЕ (5460-17) [5] та у його доповненнях і змінах у редакції 2024 року.

В аграрному виробництві інноваційні процеси повинні бути спрямовані на збільшення обсягів продукції на основі підвищення родючості ґрунтів, збільшення врожайності культур і продуктивності тварин; поліпшення якості продукції; подолання процесів деградації та руйнування природного середовища та екологізацію галузі; зниження витрат на енергію та ресурси. Вони мають підвищити ефективність зрошуваних і осушуваних земель; забезпечити економію трудових і матеріальних витрат; зберегти і поліпшити екологію навколишнього середовища [6—9]. У зв'язку з цим інноваційна політика в галузі рослинництва повинна ґрунтуватися, насамперед на використанні та вдосконаленні методів селекції, тобто створенні нових сортів сільськогосподарських культур з високим виробничим потенціалом. Також мова йде про впровадження науково обґрунтованих систем землеробства; використання гібридного районованого насіння; відтворення природної родючості ґрунтів та інші меліорації.

Одним з основних напрямків інновацій та їх інвестування є біотехнологічні системи тваринництва з використанням методів генетичної і клітинної інженерії, спрямовані на створення і використання нових порід тварин з поліпшеними продуктивними якостями, стійких до хвороб. Не менш важливими в розвитку інноваційного процесу в тваринництві є технологічні й технічні

інновації, пов'язані з механізацією і автоматизацією виробничих процесів, модернізацією та технічним переозброєнням виробництва, направлені на зростання продуктивності праці й ефективність тваринництва загалом.

Впровадження адаптивних й енерго— та ресурсозберігаючих технологій у тваринництві на основі інноваційної діяльності з широким використанням автоматизації та комп'ютеризації галузі, машини обладнання нового покоління, робототехніки та електронних технологій відновлення і вдосконалення виробництва і технічного потенціалу є визначальним напрямом інноваційного розвитку аграрних підприємств, його інвестування та управління [10, с. 68].

Однак недостатнє фінансування є традиційною проблемою для фундаментальної аграрної науки й прикладних наукових досліджень. Крім нього, на розробку інновацій негативно впливають фактори, пов'язані з системою генерації знань, а саме: невідповідність розміру фінансування обсягам роботи, яку необхідно виконати для коректного завершення дослідження; пасивна участь сільськогосподарських суб'єктів у наукових дослідженнях; незнання вченими іноземних мов, як наслідок, відсутність доступу до міжнародних джерел інформації, недостатнє співробітництво з основними світовими дослідницькими центрами; слабка взаємодія суб'єктів галузевої інноваційної системи в процесі поширення нововведень; недостатній розвиток інформаційно-комунікаційних мереж в агросфері.

Досягнення зростання продуктивності і продовольчої безпеки країни безпосередньо пов'язане з підвищенням ефективності досліджень і передачею сучасних технологій [11—12]. У зв'язку з цим вітчизняна аграрна наука зустрічається з якісно новими викликами, які виражаються у потребі значного розширення наукових досліджень, прискоренні отримання результатів і підвищенні їх якості, активізації міжнародного співробітництва для обміну досвідом. Тому у сільському господарстві повинна бути організована ефективна інноваційна діяльність для вирішення завдань комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, диверсифікації виробництва, глибокої переробки продукції на основі сучасних технологій.

Україна має значні можливості для масштабного освоєння поновлюваних природних ресурсів. Величезна територія, наявність практично всіх типів природно-кліматичних умов роблять її унікальною країною для сталого розвитку інноваційного, кліматоорієнтованого, конкурентоспроможного сільського господарства загалом та аграрних підприємств — зокрема.

Саме наявний природний потенціал, унікальний людський капітал, представлений високоосвіченими, кваліфікованими і толерантними людьми, старанними працівниками вивів її у число провідних аграрних виробників світу. Тому в частині формування високого агроекологічного іміджу України і забезпечення інноваційної моделі розвитку сільського господарства у національному та світовому вимірі потрібно задіяти масштабні інвестиційні та інноваційні заходи.

ВИСНОВКИ

Для забезпечення стійкого й системного інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств необхідно активізувати модернізацію аграрної сфери загалом, її виробничої та сервісної інфраструктури, диверсифікацію діяльності та інтеграційні процеси, забезпечити відродження сільських територій. Важливим напрямом державної підтримки інвестування інновацій має бути створення сприятливих умов для розробки та впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів на засадах їх страхування, співфінансування, фінансових компенсацій, пільгового оподаткування.

Основоположними принципами інвестування інноваційного розвитку аграрних підприємств є забезпечення національних інтересів при здійсненні інвестування інноваційної діяльності й розвитку; пріоритет інвестування інновацій для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, національної економіки й національної безпеки; рівність суб'єктів інноваційної діяльності в отриманні інвестицій за умов державної підтримки; економічна ефективність і дієвість державної підтримки інновацій; повнота і систематизація, забезпечення постійної взаємодії учасників організації інвестування інноваційного розвитку та управління ним.

Література

1. Захарчук О.В. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства України. Економіка АПК. 2020. № 9. С. 53—60.
2. Ігнатенко М.М., Мармуль А.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45—51.
3. Гаврилюк Ю.Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в контексті сучасних маркетингових тенденцій. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 2. С. 289—294.
4. Коваленко Ю., Гримак Є. Перспективи фінансування інноваційного розвитку аграрних підприємств України у післявоєнний пері-

од. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 1 (41). 2025. С. 301—312.

5. Закон України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності України". Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 19-20, ст.166. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

6. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 1 (63). С. 30—47.

7. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155> (дата звернення: 06.05.2026).

8. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Мармунь Л.О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 10. С. 4—10.

9. Кучер Л., Кучер А., Хареба В., Демидчук В., Східницька Г. Розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств: на шляху до агробізнесу 4.0. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2023. Vol.9. Pp. 252—286.

10. Романюк І.А., Гаврилюк В.В. Моделі фінансування інноваційних проєктів у сучасному бізнес-середовищі. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 66—71.

11. Мамчур В., Студінська Г. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144> (дата звернення: 06.05.2026).

12. Малиш І.А. Концептуальні підходи до управління інноваційно-інвестиційним забезпеченням розвитку підприємств аграрного сектору. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-38-14> (дата звернення: 06.05.2026).

References:

1. Zakharchuk, O.V. (2020), "Innovation and investment support for the development of agriculture in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 53—60.

2. Ihnatenko, M.M., Marmul, L.O. and Romaniuk, I.A. (2023), "Development of competitive strategies of enterprises in the context of market globalization", *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, vol. 57, pp. 45—51.

3. Havryliuk, Yu.H. (2025), "Strategic management of innovative development of agricultural enterprises in the context of modern marketing trends", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 10, no. 2, pp. 289—294.

4. Kovalenko, Yu. and Hrymak, Ye. (2025), "Prospects for financing the innovative development of agricultural enterprises of Ukraine in the post-war period", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 1, no. 41, pp. 301—312.

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On priority areas of innovation activity in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (Accessed 6 May 2026).

6. Honcharuk, I.V. and Tomashuk, I.V. (2023), "The influence of innovation processes on increasing the competitiveness of agricultural enterprises", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1, no. 63, pp. 30—47.

7. Kovalenko, N. and Malakhova, Yu. (2025), "Strategic management of innovative activity of agricultural enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>.

8. Ihnatenko, M.M., Levaieva, L.Yu. and Marmul, L.O. (2020), "Competitive advantages as sources of organizational and economic priorities for the development of farms and agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 4—10.

9. Kucher, L., Kucher, A., Khareba, V., Demidchuk, V. and Skhidnytska, H. (2023), "Development of innovative activity of agricultural enterprises: towards agribusiness 4.0", *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 9, pp. 252—286.

10. Romaniuk, I.A. and Havryliuk, V.V. (2024), "Models of financing innovative projects in the modern business environment", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 66—71.

11. Mamchur, V. and Studinska, H. (2023), "Innovative development of the agricultural sector in the context of implementing the national resilience system", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>.

12. Malysh, I.A. (2021), "Conceptual approaches to managing innovation and investment support for the development of agricultural sector enterprises", *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, [Online], vol. 38. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-38-14>.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 657

І. О. Мельник,здобувач ступеня доктор філософії, за спеціальністю "Облік і оподаткування",
Карпатський національний університет ім. Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7377-5367>**Б. Р. Іваночко,**

д. філос. з економіки,

асистент кафедри обліку і оподаткування,

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5943-1097>**І. Ф. Баланюк,**

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

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8320-6383>**М. В. Смушак,**

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

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2074-9607>**Т. П. Банашкевич,**асистент кафедри обліку і оподаткування, Карпатський національний університет
імені Василя СтефаникаORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4404-8391>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.230

ЕКОНОМІЧНИЙ КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ, ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

I. Melnyk,

Postgraduate student in Accounting and taxation, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

B. Ivanochko,Doctor of Philosophy in Economics, Assistant Professor, Department of Accounting and Taxation,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University**I. Balaniuk,**Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University**M. Smushak,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University**T. Banashkevych,**

Assistant Professor, Department of Accounting and Taxation, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ECONOMIC CONTROL AND ANALYSIS IN THE SYSTEM OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL INFORMATION, FINANCIAL REPORTING AND TAXATION IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: CONCEPTUAL PRINCIPLES AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

У статті досліджено концептуальні засади економічного контролю у системі обліку, фінансової звітності та оподаткування в умовах трансформації національної економіки, посилення глобалізаційних процесів та цифровізації господарської діяльності. Актуальність дослідження зумовлена високим рівнем тінізації економіки, поширенням неформальних господарських операцій та практик дроблення бізнесу, що призводить до викривлення ролі фінансової звітності та її перетворен-



ня на інструмент формального декларування податкових показників. У таких умовах реальна економічна інформація дедалі частіше концентрується у внутрішній управлінській звітності, що знижує прозорість та ускладнює ефективність державного й суспільного контролю. Доведено, що саме розбалансованість джерел формування обліково-аналітичної інформації створює перешкоди для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад економічного контролю на основі узагальнення міжнародного досвіду та визначення напрямів підвищення прозорості, достовірності й релевантності обліково-аналітичної інформації. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, системного підходу, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу та логічного узагальнення, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про трансформацію системи економічного контролю.

У результаті дослідження встановлено, що вітчизняна та зарубіжна наукова думка розглядає окремі аспекти економічного контролю — фінансовий, податковий, внутрішній та громадський контроль, а також питання прозорості звітності й відкритості даних. Водночас доведено доцільність їх інтеграції в єдину концепцію економічного контролю, яка виходить за межі суто фінансової функції та охоплює формування економічної культури й свідомості всіх учасників економічних відносин. Особливу увагу приділено трансформації системи обліково-аналітичної інформації в умовах цифровізації, що дозволяє розглядати її як цілісний інструментарій моніторингу бізнес-процесів, так і міжнародному досвіду, де фінансова звітність разом з аудиторськими висновками виконує роль ключового джерела інформації для широкого кола користувачів, а високий рівень соціальної довіри та відкритості даних сприяє підвищенню прозорості бізнесу навіть за менш жорсткого регуляторного середовища. Обґрунтовано, що ключовими передумовами трансформації системи економічного контролю є розвиток відкритих даних, підвищення рівня економічної обізнаності населення, зростання залученості суб'єктів господарювання у економічні процеси та оптимізація регуляторного і податкового навантаження. Сукупна дія цих факторів формує підґрунтя для переходу до моделі економічного контролю, орієнтованої на прозорість, відповідальність та довіру між державою, бізнесом і суспільством.

Отримані результати мають теоретичне та практичне значення для удосконалення системи обліку, фінансової звітності та оподаткування, а також для гармонізації національної практики з міжнародними підходами до формування інтегрованих систем економічного контролю на базі якісної та верифікованої обліково-аналітичної інформації.

The article examines the conceptual principles of economic control in the accounting, financial reporting and taxation system in the context of the transformation of the national economy, the strengthening of globalization processes and the digitalization of economic activity. The relevance of the study is due to the high level of shadow economy, the spread of informal economic transactions and business fragmentation practices, which leads to the distortion of the role of financial reporting and its transformation into a tool for formal declaration of tax indicators. In such conditions, real economic information is increasingly concentrated in internal management reporting, which reduces transparency and complicates the effectiveness of state and public control. It is proved that the imbalance of the sources of accounting and analytical information formation creates obstacles for making sound management decisions. The purpose of the study is to substantiate the conceptual principles of economic control based on the generalization of international experience and the identification of areas for increasing the transparency, reliability and relevance of accounting and analytical information. The work uses the methods of theoretical generalization, systemic approach, analysis and synthesis, comparative analysis and logical generalization, which allowed to form a holistic idea of the transformation of the economic control system.

The study found that domestic and foreign scientific opinion considers individual aspects of economic control — financial, tax, internal and public control, as well as issues of transparency of reporting and openness of data. At the same time, the feasibility of their integration into a single concept of economic control, which goes beyond the purely fiscal function and covers the formation of economic culture and consciousness of all participants in economic relations, has been proven. Particular attention is paid both to the transformation of the accounting and analytical information system in the context of digitalization, which allows considering it as a holistic toolkit for monitoring business processes, and to international experience, where financial reporting, together with audit opinions, serves as a key source of information for a wide range of users, while a high level of social trust and data openness contributes to increasing business transparency even in a less stringent regulatory environment. It is substantiated that the key prerequisites for the transformation of the economic control system are the development of open data, increasing the level of economic awareness of the population, increasing the involvement of business entities in economic processes, and optimizing the regulatory and tax burden. The combined effect of these factors forms the basis for the transition to a model of economic control focused on transparency, responsibility, and trust between the state, business, and society.

The results obtained have theoretical and practical significance for improving the accounting system, financial reporting and taxation, as well as for harmonizing national practice with international approaches to the formation of integrated economic control systems based on high-quality and verified accounting and analytical information.

Ключові слова: економічний контроль, аналіз, бухгалтерський облік, фінансова звітність, оподаткування, цифровізація, обліково-аналітична інформація, міжнародний досвід, економічна прозорість.

Key words: economic control, analysis, accounting, financial reporting, taxation, digitalization, accounting and analytical information, international experience, economic transparency.

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

У сучасних умовах цифрової трансформації економічних систем, посилення глоба-

лізаційних процесів та цифровізації господарської діяльності особливої актуальності набувають питання забезпечення ефективного економічного контролю та аналізу у системі обліку, фінансової звітності та оподаткування. Важливе місце у цьому процесі по-

сідає формування якісної обліково-аналітичної інформації, яка виступає не лише об'єктом контролю, а й базовим інструментом управління сучасним підприємством. Однією з ключових проблем розвитку національної економіки залишається значний рівень тінізації, що проявляється у високій частці неофіційних операцій у різних галузях господарювання. Водночас надмірний та часто фрагментарний державний фінансовий контроль нерідко спричиняє протилежний ефект — стимулює суб'єктів господарювання до пошуку шляхів мінімізації податкового навантаження поза межами формалізованого середовища. Це проявляється у практиках дроблення бізнесу, створенні декількох юридично відокремлених, але економічно пов'язаних суб'єктів господарювання, що функціонують у межах єдиної бізнес-моделі. За таких умов роль фінансового обліку та звітності часто трансформується і зводиться переважно до формального декларування показників, оптимізованих з урахуванням вимог регуляторного середовища. Це призводить до розриву між офіційними даними та реальним станом активів, що нівелює цінність обліково-аналітичної інформації як надійного джерела для зовнішніх і внутрішніх користувачів. Натомість реальні економічні результати діяльності підприємств відображаються у внутрішній управлінській звітності, яка використовується власниками та менеджментом для прийняття рішень.

Така ситуація зумовлює необхідність переосмислення підходів до економічного контролю як інструменту забезпечення прозорості, достовірності та релевантності обліково-аналітичної інформації. Особливої ваги набуває формування концептуальних засад економічного контролю з урахуванням міжнародного досвіду в умовах цифровізації, що дозволяє інтегрувати ефективні практики регулювання та взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. Ключовою ідеєю сучасного економічного контролю має стати не лише фіскальна функція, а й формування належного рівня економічної культури та розуміння економічних процесів серед усіх зацікавлених сторін — бізнесу, працівників, громадськості та публічних службовців. Саме такий підхід сприятиме підвищенню прозорості фінансової звітності, ефективності систем обліку та справедливості оподаткування. Водночас міжнародний досвід свідчить, що у багатьох країнах

фінансова звітність разом з аудиторськими висновками, завдяки цифровим інструментам відкритих даних, відіграє вагомую роль не лише для податкових органів, а й для широкого кола користувачів — інвесторів, бізнес-партнерів, професійних об'єднань та суспільства загалом, виступаючи ключовим джерелом достовірної інформації про діяльність суб'єктів господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика контролю і аналізу в умовах цифровізації обліку, фінансової звітності та оподаткування є предметом активного дослідження у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, що зумовлює необхідність узагальнення існуючих наукових підходів. Так, ряд зарубіжних авторів встановили, що в умовах цифровізації, відкритість даних стає основною рушійною силою, що стимулює прозорість бухгалтерського обліку та звітності [1]. Дослідження показують, що в країнах із високим рівнем соціальної довіри, бізнес оприлюднює та надає прозору й достовірну звітність без норм щодо обов'язкового аудиту. Дослідження свідчать, що в країнах із високим рівнем соціальної довіри суб'єкти господарювання схильні забезпечувати належний рівень прозорості та достовірності фінансової звітності навіть за відсутності жорстких вимог щодо обов'язкового аудиту, що вказує на вагомую роль інституційного середовища та економічної культури у формуванні ефективних механізмів економічного контролю [2].

У вітчизняних наукових дослідженнях розглядаються питання розвитку різних аспектів економічного контролю в національній економіці, зокрема в контексті удосконалення системи обліку, фінансової звітності та оподаткування. Зокрема, Н. А. Гавкалова та М. Г. Табацький зазначають, що будь-які сторони державного фінансового контролю в даний час вимагають зацікавленого і цілеспрямованого розгляду, зміцнення дисципліни і законності в сфері формування, розподілу і використання суспільного багатства, як головного джерела задоволення економічних, культурних і духовних потреб нації [3]. Р. М. Воронко, Р. В. Сидоренко та І. В. Жураковська акцентують увагу на внутрішньому контролі, зазначаючи, що саме він дає можливість зробити висновки щодо того, чи виконані поставлені завдання перед підприємством та чи відповідають

показники, за якими здійснюється оцінювання результатів, визначеним цілям [4]. Г. В. Гришук, С. О. Чепіль розглядають податковий контроль як одним із основних інструментів боротьби з тіньовою економікою [5]. Натомість І. М. Сисоєва, Н. М. Головай та О. І. Гриник визначають громадський контроль, як інструмент зв'язку бізнесу з громадою та ефективне доповнення державного податкового і фінансового контролю [6]. Теоретичні аспекти контролю розкрито у праці І. Ф. Баланюк, Д. І. Шеленко, В. М. Якубів [7].

Таким чином, у сучасних наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників розглядаються різні, переважно відокремлені аспекти економічного контролю — фінансового, податкового, внутрішнього, громадського, а також питання прозорості звітності та відкритості даних. Водночас зазначені підходи доцільно розглядати у взаємозв'язку, інтегруючи їх у єдину концепцію економічного контролю, в основі якої лежить формування широкого розуміння економічних, облікових і податкових процесів усіма учасниками економічних відносин. Важливу роль у цьому відіграє використання міжнародного досвіду, орієнтованого на підвищення рівня економічної обізнаності та свідомості суспільства як передумови забезпечення прозорості, достовірності та ефективності функціонування систем обліку, фінансової звітності та оподаткування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад економічного контролю і аналізу в умовах цифровізації обліку, фінансової звітності та оподаткування на основі узагальнення міжнародного досвіду та визначення напрямів підвищення прозорості, достовірності й ефективності обліково-аналітичної інформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сучасному етапі розвитку національної економіки під впливом складних соціально-економічних процесів в Україні відбувається трансформація системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Зазначені зміни зумовлені як об'єктивними чинниками функціонування бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища, так і особливостями державно-

го регулювання та податкового адміністрування. При цьому якість та повнота обліково-аналітичної інформації стають визначальними чинниками життєздатності підприємства, оскільки саме на основі цих даних формується стратегія розвитку в умовах невизначеності.

Зокрема, на частині підприємств, особливо у сфері малого та середнього бізнесу, сформувалася практика здійснення окремих господарських операцій без їх належного відображення в офіційній системі бухгалтерського обліку та фінансовій звітності. Поширеним явищем також є дроблення бізнесу шляхом створення декількох юридично не пов'язаних між собою суб'єктів господарювання, у тому числі із залученням фізичних осіб-підприємців, що перебувають на спрощеній системі оподаткування, але фактично функціонують у межах єдиної економічної системи.

Зазначені практики зумовлені, з одного боку, прагненням суб'єктів господарювання до оптимізації податкового навантаження, а з іншого — реакцією на надмірний або репресивний характер окремих заходів податкового контролю. У ряді випадків діяльність контролюючих органів характеризується домінуванням формально-юридичного підходу над економічною сутністю господарських операцій, що суперечить базовим принципам бухгалтерського обліку, зокрема принципу превалювання сутності над формою. Такі процеси призводять до деформації масивів обліково-аналітичної інформації, коли офіційні дані перестають відображати реальні економічні потоки, що ускладнює процес стратегічного аналізу та зовнішнього аудиту.

Це зумовлює формування ситуації, за якої на частині підприємств бухгалтерський облік та фінансова звітність виконують переважно формальну функцію декларування перед державою та громадськістю показників, прийнятних для власників бізнесу та оптимізованих з метою сплати мінімально допустимого рівня податкових зобов'язань. Водночас реальний економічний стан суб'єктів господарювання відображається виключно у внутрішній управлінській звітності, яка може охоплювати декілька юридично відокремлених, але економічно пов'язаних суб'єктів. Такий підхід суперечить міжнародним практикам та принципам складання фінансової звітності, зокрема принципу превалювання сутності над формою, та знижує рівень про-

зорості й довіри до обліково-звітної інформації (табл. 1).

Описані вище проблеми української системи обліку можуть бути зумовлені різними підходами до ведення та розуміння бізнесу, податкової системи та адміністрування податків. Водночас основною причиною, на нашу думку, є недостатній рівень розуміння як населенням, так і самими суб'єктами господарювання сутності економічних та облікових процесів. Відтак одним із ключових напрямів вирішення окреслених проблем є посилення ролі економічного контролю, який включає комплексний процес перевірки, моніторингу та оцінювання діяльності підприємства з метою забезпечення

відповідності його функціонування економічній меті, ефективного використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів, дотримання законодавчих, етичних і соціальних норм, а також виконання соціальних, екологічних та громадських функцій [8]. Отже, концепція економічного контролю виходить за межі суто фінансового контролю чи аудиту та охоплює значно ширший спектр економічної діяльності й зацікавлених сторін. Це зумовлено тим, що, як свідчить міжнародний досвід, бізнес функціонує у тісному взаємозв'язку з різними інституціями та суспільством загалом, а не лише генерує прибуток для власників і податкові надходження для держави.

Таблиця 1. Порівняння міжнародних практик звітності з практиками частини українського бізнесу

Критерій	Міжнародна практика	Практика частини українського бізнесу
Мета обліку і звітності	Надання достовірної та релевантної інформації для широкого кола користувачів (інвестори, кредитори, суспільство)	Формальне декларування показників для державних органів
Користувачі фінансової звітності	Менеджмент, власники/акціонери, інвестори, кредитори, держава, суспільство	Державні органи, банки й фінустанови установи в рамках делегованого державою фінансового моніторингу
Юридична форма суб'єкта господарювання	Єдина юридична особа чи група юридично пов'язаних компаній з консолідованою звітністю	Юридичні особи та фізичні особи підприємці, юридично не пов'язана під собою але здійснюють діяльність в межах одного бізнесу (спільний управлінський облік, бренди, сайти приміщення, виробничі потужності)
Відображення операцій	Повне й достовірне відображення в обліку та звітності всіх господарських операцій	Відображення в обліку прийнятих операцій для декларування необхідних фінансових показників чи операцій які неможливо приховати (імпорт/експорт, безготівкові чи фіскалізовані операції)
Управлінський облік	Відповідає фінансовій звітності, використовується менеджментом для управління та прийняття рішень, містить конфіденційні показники, які відображаються у фінансовій звітності після здійснення господарських операцій	Виступає основним джерелом реальної інформації про бізнес, відображає фактичні господарські операції (часто готівкові), інтегрує показники декількох юридично не пов'язаних суб'єктів, інколи з використанням іноземної валюти як бази оцінки
Оподаткування	Декларування у податковій звітності показників, сформованих на основі даних фінансової звітності, з подальшою сплатою податків і зборів відповідно до фактичних результатів господарської діяльності	Формування податкових зобов'язань на основі оптимізованих показників, спрямованих на мінімізацію податкового навантаження (зокрема через середньогалузеві орієнтири, мінімальну заробітну плату та інші інструменти оптимізації), що зумовлює часткове відокремлення податкового та реального економічного результату діяльності

Джерело: розроблено авторами.

Зазначеній концепції значною мірою відповідають підходи до формування інтегрованої та ESG-звітності, які передбачають розкриття не лише фінансових результатів діяльності підприємства, а й його соціального, екологічного та управлінського впливу, що відображає ширший спектр взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами. Цифровізація дозволяє інтегрувати ці різнопланові дані в єдину систему обліково-аналітичної інформації, що створює передумови для якісно нового рівня контролю. Звітність ESG стала критично важливим компонентом корпоративної прозорості, зумовлена зростаючими вимогами заінтересованих сторін і зміною нормативних вимог [9]. У цьому контексті слід зазначити, що в частині малого та середнього бізнесу фінансова звітність часто сприймається як формальність і використовується переважно для подання до органів державної статистики та податкових органів як додаток до податкової звітності. Реальні фінансово-економічні результати при цьому відображаються у внутрішній управлінській звітності. За таких умов існує ризик, що впровадження обов'язкової ESG-звітності також буде носити формальний характер: суб'єкти господарювання можуть або уникати виконання відповідних вимог, або наводити показники, що не повною мірою відповідають реальному стану діяльності, з метою дотримання нормативних критеріїв. Аналогічні тенденції спостерігаються і у сфері обов'язкового аудиту: окремі підприємства, досягаючи критеріїв, що передбачають обов'язковість аудиту фінансової звітності, застосовують практики створення нових юридичних осіб з метою уникнення відповідних вимог. Подібні механізми також характерні для суб'єктів малого бізнесу, які, досягаючи граничних обсягів доходу для застосування спрощеної системи оподаткування, перерозподіляють діяльність на інших фізичних осіб-підприємців, зберігаючи при цьому єдину економічну сутність бізнесу.

Зазначена ситуація суперечить сучасним міжнародним тенденціям та практикам і може суттєво перешкоджати інтеграції України у світовий економічний простір. У цьому контексті важливого значення набуває економічний контроль, зокрема з боку громадськості, який здатен сприяти переосмисленню ролі бухгалтерського обліку та фінансової звітності як інструментів забезпечення прозорості та довіри в економіці. Розвиток системи обліково-аналітичної інформації має відбуватися шляхом гармонізації внутрішніх управлінських даних та зовнішньої звітності, що зробить бізнес зрозу-

мілим для інвестора та суспільства. Водночас на сьогодні серед значної частини населення спостерігається недостатній рівень розуміння економічних процесів, зокрема сутності обліку, фінансової звітності та оподаткування. Значна кількість громадян не усвідомлює відмінностей між фізичними та юридичними особами, принципів функціонування податкової системи та ролі бізнесу в економіці. Навіть працівники, які є одними з ключових користувачів фінансової інформації, нерідко не володіють достатньою інформацією про суб'єкта господарювання, у межах якого здійснюється їхня трудова діяльність, а також про наявність і правові засади оформлення трудових відносин.

Відтак, для забезпечення концептуального розвитку економічного контролю і аналізу та ефективної імплементації міжнародних практик особливого значення набуває трансформація економічної свідомості суспільства під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких вагоме місце посідає цифровізація господарських процесів:

— концепція відкритих даних. Одним з ключових факторів є розвиток концепції відкритих даних, в основі якої лежить забезпечення вільного доступу до фінансової та іншої інформації про діяльність суб'єктів господарювання. За таких умов фінансова звітність перестає бути виключно формальним документом для органів державної статистики та податкових органів і набуває значення публічного інформаційного ресурсу. Відкритість даних підвищує рівень прозорості бізнесу, створює передумови для громадського контролю та формує довіру між економічними суб'єктами. Екосистема відкритих даних сприяє розвитку громадянського суспільства на рівні кращих міжнародних практик [10]. Крім того, доступність фінансової інформації стимулює суб'єктів господарювання до більш відповідального ведення обліку та складання звітності, оскільки вона стає об'єктом уваги широкого кола користувачів. У результаті відкриті дані виступають важливим інструментом підвищення ефективності економічного контролю [11] та формування економічної свідомості суспільства;

— економічна обізнаність населення. Важливим фактором є підвищення рівня економічної обізнаності населення, зокрема розуміння економічних процесів, ролі обліку та фінансової звітності. Зростання економічної грамотності суспільства сприяє підвищенню відповідальності бізнесу, оскільки фінансова інформація стає предметом ширшого суспільного інтересу та оцінювання. Позитивні зрушення у

цьому напрямі вже спостерігаються у сфері використання публічних коштів, де посилюється економічний контроль за використанням бюджетних ресурсів та реалізацією інвестиційних проєктів. Зокрема, при реалізації інфраструктурних проєктів в територіальних громадах або постачанні товарів і послуг у бюджетний сектор фінансова звітність приватних постачальників стає об'єктом підвищеної уваги та економічного контролю [12]. У подальшому така тенденція може трансформуватися у зростання інтересу не лише до діяльності компаній, що отримують бюджетні кошти, а й до процесів формування бюджетів, зокрема сплати податків суб'єктами господарювання;

— залученість у господарську діяльність. Рівень залученості економічних суб'єктів у господарську діяльність безпосередньо формує їхню зацікавленість в економічному контролі. Участь у бізнес-процесах зумовлює потребу в отриманні достовірної інформації щодо фінансового стану контрагентів, зокрема дебіторів, для оцінювання їхньої платоспроможності та мінімізації ризиків. Постачальники зацікавлені у доступі до фінансової звітності покупців як інструменту перевірки надійності співпраці [13]. У разі інвестування коштів у бізнес інвестори також потребують результатів економічного контролю, включно з даними фінансової звітності та аудиту. Описані вище дії підвищують значення обліку та аудиту як ключових джерел інформації для прийняття економічних рішень;

— зниження регуляторного та податкового тиску. Зменшення рівня регуляторного та податкового навантаження та надання більшої свободи суб'єктам господарювання може сприяти підвищенню рівня їхньої прозорості. Наразі частина бізнесу не відображає окремі господарські операції в офіційному обліку через ризики застосування податковими органами формально-юридичних підходів до збільшення бази оподаткування, інколи з недостатнім урахуванням принципу превалювання економічної сутності над юридичною формою. За таких умов формування більш збалансованого регуляторного середовища у поєднанні з розвитком економічного контролю може стимулювати суб'єктів господарювання до декларування реального фінансового стану не лише з мотивів уникнення санкцій, а й як прояв відповідальності перед суспільством та державою. Водночас це передбачає активнішу участь бізнесу в економічному контролі за використанням сплачених податків публічними органами, що підвищує рівень взаємної відповідальності та

довіри між державою і суб'єктами господарювання.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що поєднання розвитку концепції відкритих даних, підвищення рівня економічної обізнаності населення, зростання залученості суб'єктів у господарську діяльність та зниження регуляторного й податкового тиску формує комплексні передумови для трансформації системи економічного контролю. За таких умов роль бухгалтерського обліку та аудиту поступово змінюється від інструментів формального звітування до механізмів забезпечення реальної прозорості та достовірності економічної інформації. Водночас розвиток цифровізації господарських процесів та впровадження сучасних аналітичних інструментів суттєво розширюють функціональні можливості економічного контролю, забезпечуючи оперативний доступ до даних, їх глибоку обробку та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Це, у свою чергу, створює підґрунтя для формування системи оподаткування, що базується на об'єктивних даних фінансової звітності та відображає фактичні результати господарської діяльності. Водночас економічний контроль поширюється не лише на процеси формування податкових зобов'язань, а й на використання сплачених коштів публічними органами, у тому числі із застосуванням цифрових платформ моніторингу та інструментів аналітики даних. У результаті економічний контроль набуває цілісного характеру та починає відповідати реальним суспільним потребам, забезпечуючи баланс інтересів держави, бізнесу та громадськості, що узгоджується з сучасними міжнародними підходами до формування прозорих, цифрово інтегрованих систем економічного регулювання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано концептуальні засади економічного контролю у системі обліку, фінансової звітності та оподаткування на основі узагальнення міжнародного досвіду та сучасних тенденцій розвитку економічних систем, з урахуванням процесів цифровізації та розвитку аналітичних інструментів обробки даних. Встановлено, що в умовах трансформації національної економіки спостерігається розрив між формальною фінансовою звітністю та реальними господарськими процесами, що проявляється у практиках оптимізації податкового наванта-

ження, дроблення бізнесу та використання управлінського обліку як основного джерела фактичної інформації про діяльність суб'єктів господарювання. Доведено, що чинна система контролю значною мірою базується на формально-юридичному підході, що призводить до зниження прозорості обліково-аналітичної інформації та послаблення довіри до неї з боку широкого кола користувачів. У той же час міжнародна практика демонструє переваги моделей, у яких фінансова звітність виконує функцію універсального інформаційного ресурсу для інвесторів, кредиторів, держави та суспільства, а податкова система ґрунтується на даних достовірної фінансової звітності та підтримується сучасними цифровими платформами обміну інформацією.

Визначено, що ключовими передумовами трансформації системи економічного контролю є розвиток відкритих даних, підвищення рівня економічної обізнаності населення, зростання залученості суб'єктів господарювання у економічні відносини, зниження регуляторного і податкового тиску, а також активне впровадження цифрових технологій і аналітики даних. Сукупна дія зазначених факторів формує підґрунтя для переходу до моделі економічного контролю, орієнтованої на прозорість, відповідальність та суспільну довіру. Обґрунтовано, що перспективним напрямом розвитку є посилення ролі економічного контролю як інтегрованої системи, що забезпечує верифікацію та єдність обліково-аналітичної інформації на всіх рівнях управління. Вона охоплює не лише процеси формування фінансової звітності та оподаткування, а й контроль за ефективністю використання публічних коштів із застосуванням цифрових інструментів моніторингу та аналітичної обробки даних. У таких умовах бухгалтерський облік та аудит трансформуються з інструментів формального звітування у ключові елементи забезпечення достовірності економічної інформації, її аналітичної інтерпретації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отримані результати свідчать, що подальший розвиток економічного контролю в Україні має бути спрямований на гармонізацію з міжнародними підходами, посилення інституційної довіри, цифровізацію обліково-аналітичних процесів та розширення використання інструментів економічного аналізу, а також формування цілісної системи взаємодії держави, бізнесу та суспільства на основі прозорості та економічної відповідальності.

Література:

1. Alassuli A., Thuneibat N., Eltweri A., Al-Hajay K., Alghraibeh K. The Impact of Accounting Digital Transformation on Financial Transparency: Mediating Role of Good Governance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. vol. 18, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18050272>

2. Kuo N.T., Lee, C. F. Social trust and the choices to provide audited financial statements by private firms in emerging markets. *The British Accounting Review*. 2024. vol. 56, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101268>

3. Гавкалова Н. А., Табацький М. Г. Роль державного фінансового контролю у забезпеченні економічної безпеки держави. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія "Державне управління"*. 2023. Вип. 2 (19). С. 13—23.

4. Воронко Р. М., Сидоренко Р. В., Журавковська І. В. Інтегрована звітність: мета формування та особливості контролю. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 75. С. 52—58.

5. Грищук Г. В., Чепіль С. О. Податковий контроль як інструмент протидії тіньовій економіці в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 2 (74). С. 100—107.

6. Сисоєва І. М., Головай Н. М., Гриник О. І. Громадський контроль як форма соціального аудиту: особливості здійснення та перспективи подальшого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 17. С. 26—31.

7. Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Якубів В.М. Теоретичні аспекти контролю господарської діяльності підприємств. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2009. Вип. 7. С. 86—90.

8. Баланюк І. Ф., Іваночко Б. Р., Кузьмін Т. А., Мельник І. О. Сутність економічного контролю та його місце в обліково-аналітичних системах бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 2. С. 252—259.

9. Олійник О. В., Захаров Д. М. Виклики та перспективи ESG звітності: аналіз теоретичних і практичних аспектів. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3 (109). С. 67—73.

10. Позняковська М., Міклуха О. Аналіз зрілості екосистеми відкритих даних та розвиток громадянського суспільства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-8>

11. Шпикуляк О.Г. Ефективність управління аграрним підприємством. *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 22—25.

12. Баланюк І. Ф., Іваночко Б. Р. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад: Монографія. Івано-Франківськ: Фоліант. 2025. 200 с.

13. Шеленко Д.І. Особливості проведення інвентаризації на підприємстві. Сталій розвиток економіки. 2015. № 1. С. 175—180.

References:

1. Alassuli, A., Thuneibat, N.S., Eltweri, A., Al-Hajaya, K., and Alghraibeh, K. (2025), "The Impact of Accounting Digital Transformation on Financial Transparency: Mediating Role of Good Governance", *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 18, no. 5. <https://doi.org/10.3390/jrfm18050272>.

2. Kuo, N.T., and Lee, C.F. (2024), "Social Trust and the Choices to Provide Audited Financial Statements by Private Firms in Emerging Markets", *The British Accounting Review*, vol. 56, no. 2. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101268>.

3. Havkalova, N.L. and Tabatskyi, M.H. (2024), "The Role of State Financial Control in Ensuring Economic Security of the State", *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya "Derzhavne upravlinnya"*, vol. 2, no. 19, pp. 13—23.

4. Voronko, R.M., Sydorenko, R.V. and Zhurakovska, I.V. (2024), "Integrated Reporting: Purpose of Formation and Features of Control", *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 75, pp. 52—58.

5. Hryshchuk, H.V. and Chepil, S.O. (2024), "Tax Control as a Tool for Combating the Shadow Economy in Ukraine", *Naukovi pratsi Mizhrehional'noyi akademiyi upravlinnya personalom. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 74, pp. 100—107.

6. Sysoieva, I.M., Holovai, N.M. and Hrynyk, O.I. (2024), "Public Control as a Form of Social Audit: Features of Implementation and Prospects for Further Development", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 17, pp. 26—31.

7. Balaniuk, I.F., Shelenko, D.I. and Yakubiv, V.M. (2009), "Theoretical aspects of control of economic activity of enterprises", *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Ekonomika*, vol. 7, pp. 86—90.

8. Balaniuk, I.F., Ivanochko, B.R., Kuzmin, T.L. and Melnyk, I.O. (2025), "The Essence of Economic Control and Its Place in Accounting and Analytical Business Systems in the Context of Digital Transformation", *Innovatsiyina ekonomika*, vol. 2, pp. 252—259.

9. Oliinyk, O.V. and Zakharov, D.M. (2024), "Challenges and Prospects of ESG Reporting: Analysis of Theoretical and Practical Aspects", *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, vol. 3, no. 109, pp. 67—73.

10. Pozniakovska, M. and Miklukha, O. (2023) "Analysis of the Maturity of the Open Data Ecosystem and the Development of Civil Society", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-8>.

11. Shpykuliak, O.H. (2005), "Efficiency of management of an agricultural enterprise", *Ekonomika APK*, vol. 3, pp. 22—25.

12. Balaniuk, I.F. and Ivanochko, B.R. (2025), *Investytsiyne zabezpechennya sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad: Monohrafiya*. [Investment support for socio-economic development of territorial communities: Monograph]. Foliant, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

13. Shelenko, D.I. (2015), "Features of conducting an inventory at an enterprise", *Stalyy rozvytok ekonomiky*, vol. 1, no. 26, pp. 175—180.

Отримано редакцією журналу / Received: 05.05.26

Професійно рецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 005.3-027.236:005.8

М. П. Турчина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1433-6341>
І. В. Тюха,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1629-398X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.239

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

М. Turchyna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics
and Management, National University of Food Technologies
I. Tyukha,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics
and Management, National University of Food Technologies

DESIGN THINKING AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISIONS AND REDUCING RISKS IN PROJECT MANAGEMENT

У статті досліджено можливості застосування дизайн-мислення як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень і зниження ризиків у проектному менеджменті. Обґрунтовано актуальність використання людиноцентричного підходу в умовах невизначеності, динамічних змін та зростання складності проектного середовища. Розкрито сутність дизайн-мислення та визначено його ключові етапи у контексті прийняття управлінських рішень. Проаналізовано вплив інструментів дизайн-мислення на процес ідентифікації, оцінювання та мінімізації управлінських ризиків. Встановлено, що використання емпатії, генерації ідей, прототипування та тестування сприяє підвищенню обґрунтованості рішень і зменшенню ймовірності помилок. Обґрунтовано доцільність інтеграції дизайн-мислення в систему управління проєктами як гнучкого механізму підтримки прийняття рішень, зниження невизначеності, підвищення адаптивності проєктних команд та забезпечення більш ефективної реалізації проєктів.

The article explores the possibilities of using design thinking as an innovative tool for increasing the effectiveness of management decisions and reducing risks in project management. The relevance of using a human-centered approach in conditions of uncertainty, dynamic changes and increasing complexity of the project environment is substantiated. It is determined that traditional project management methods and classical approaches to risk management do not always provide the proper level of flexibility, as they do not sufficiently take into account the behavioral, communication and cognitive factors of making management decisions. The essence of design thinking is revealed and its key stages are characterized: empathy, problem formulation, idea generation, prototyping and testing. It is established that the integration of these stages into the project cycle allows to increase the validity of management decisions, reduce uncertainty and minimize the risks of project implementation. The impact of design thinking tools on the process of identifying,

assessing and preventing management risks, in particular informational, organizational, strategic, innovation and investment risks, is analyzed. It has been proven that the use of empathy maps, scenario thinking, collective idea generation, rapid prototyping and testing contributes to the early identification of potential problems and the formation of alternative management solutions.

The feasibility of combining design thinking with classical stages of risk management is substantiated, which provides a preventive approach to risk management in project activities. It has been established that the use of design thinking at the stages of initiation, planning, implementation and control of the project increases the adaptability of management, improves communication between project participants and contributes to more efficient use of resources. The integration of design thinking into project management ensures an increase in the quality of management decisions, a reduction in strategic and operational risks, improved team interaction and increased project implementation efficiency.

Ключові слова: дизайн-мислення, управлінські рішення, ризики, проекти, проектний менеджмент.

Key words: design thinking, management decisions, risks, projects, project management.

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

У сучасних умовах глобальної нестабільності, швидких технологічних змін та високого рівня конкуренції традиційні підходи до управління проектами не завжди забезпечують належний рівень гнучкості та ефективності прийняття управлінських рішень. Класичні моделі планування, засновані на послідовності етапів і жорсткому контролі, часто виявляються недостатньо адаптивними до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Як наслідок, проектні команди стикаються з підвищеними управлінськими ризиками, неефективною комунікацією, перевитратами ресурсів і затримками у виконанні завдань.

Проблема полягає в тому, що в умовах невизначеності й турбулентності традиційні методи ризик-менеджменту не враховують людський і поведінковий фактор у процесі прийняття управлінських рішень. Менеджери проектів потребують інструментів, які дозволяють одночасно генерувати інноваційні рішення, гнучко реагувати на зміни й зменшувати ймовірність управлінських помилок.

Одним із перспективних підходів до вирішення цієї проблеми є дизайн-мислення — методологія, заснована на емпатії, креативності та експериментальному пошуку рішень. Її застосування у проектному менеджменті дає змогу інтегрувати людиноцентричне мислення у процес управління ризиками, підвищити якість комунікацій, забезпечити тестування управлінських гіпотез і мінімізувати ризики невдалих рішень.

Таким чином, постає наукова й практична потреба у дослідженні можливостей використання дизайн-мислення як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень і зниження ризиків у проектному менеджменті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях дизайн-мислення (Design Thinking, DT) розглядається як міждисциплінарна методологія, що виходить за межі розроблення продуктів і дедалі активніше застосовується у сфері управлінських рішень та проектного менеджменту, особливо в умовах невизначеності та підвищених ризиків.

Низка досліджень акцентує увагу на здатності дизайн-мислення працювати з невизначеністю та ризиками у проектному середовищі. Зокрема, Morgan та Nyongje зазначають, що дизайн-мислення має нелінійний та динамічний характер і дозволяє ідентифікувати ризики на всіх етапах проектного циклу шляхом активного залучення користувачів та стейкхолдерів. Автори підкреслюють, що "Design Thinking is nonlinear and dynamic... involving users in identification of risks and any emerging uncertainty at each and every stage of the project cycle" [1]. Це свідчить про потенціал дизайн-мислення як інструменту раннього виявлення управлінських ризиків, які не завжди піддаються формалізованому кількісному аналізу.

У працях зарубіжних авторів дизайн-мислення також позиціонується як інструмент вирішення складних управлінських проблем, що характеризуються високим рівнем невизначеності та неможливістю застосування стандартних алгоритмів рішень [1—3]. Це підтверджує доцільність

застосування дизайн-мислення у проектному менеджменті як інструменту підтримки управлінських рішень у ризиконасиченому середовищі.

Українські наукові публікації також фіксують зростання інтересу до дизайн-мислення у менеджменті та підприємстві. Зокрема, у фахових виданнях підкреслюється, що дизайн-мислення є перспективним напрямом досліджень, однак потребує подальшого опрацювання з точки зору його практичного використання в управлінні [4—9]. Це вказує на наявність наукової прогалини щодо системного використання інструментів дизайн-мислення саме для зниження управлінських ризиків у проектній діяльності.

Безпосередній зв'язок між інструментами дизайн-мислення та управлінням ризиками проектів розглядається у роботі Мнива та Залевського, присвяченій оцінюванню ризиків інвестиційних проектів у кризових умовах. Автори наголошують, що результати застосування дизайн-мислення слід аналізувати одночасно з когнітивною та організаційною точкою зору, оскільки вони впливають на розподіл ролей і відповідальності в процесі прийняття рішень [9]. Таким чином, дизайн-мислення розглядається як механізм інтеграції поведінкових і управлінських аспектів ризик-менеджменту.

Незважаючи на значний науковий доробок із питань дизайн-мислення, управління ризиками та прийняття управлінських рішень у проектному менеджменті, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. Насамперед це стосується інтеграції принципів дизайн-мислення у процеси ризик-менеджменту, адже більшість досліджень розглядають ці підходи окремо — як інструменти інноваційності або як елементи системи управління проектами.

Потребує подальшого вивчення питання використання дизайн-мислення саме як механізму превентивного управління ризиками, що дозволяє знижувати ймовірність помилкових рішень завдяки глибшому розумінню користувачьких потреб, тестуванню гіпотез та ітераційному вдосконаленню управлінських рішень. Недостатньо опрацьованими залишаються інструменти, що поєднують етапи дизайн-мислення з класичними процесами ризик-менеджменту (ідентифікація, оцінка, планування реагування, моніторинг).

Отже, нерозв'язаними частинами проблеми є визначення ефективних шляхів інтеграції дизайн-мислення в систему управління ризиками проектів та обґрунтування його результативності як інструменту підвищення якості управлінських рішень у складних, нестабільних і ризикових середовищах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування можливостей застосування дизайн-мислення як інноваційного інструменту підвищення ефективності управлінських рішень та зниження ризиків у проектному менеджменті, а також визначення механізму інтеграції цього підходу в проектний цикл для мінімізації ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективне управління проектами в умовах невизначеності потребує використання підходів, які дозволяють знижувати управлінські ризики, забезпечувати гнучкість прийняття рішень та підвищувати стійкість проектних команд до зовнішніх і внутрішніх викликів. Одним із таких підходів є дизайн-мислення — інноваційна методологія, що передбачає використання емпатії, креативності та ітераційного експериментування для пошуку оптимальних рішень. У цьому контексті дизайн-мислення розглядається не лише як інструмент інновацій, але й як засіб превентивного управління ризиками, який впливає на якість управлінських рішень на всіх фазах проектного циклу.

Процес дизайн-мислення базується на п'яти взаємопов'язаних етапах [1—6]: емпатії, формулюванні проблеми, генерації ідей, прототипуванні та тестуванні. Центральним елементом цього підходу є орієнтація на потреби користувача або стейкхолдера, що забезпечує точніше розуміння сутності управлінської проблеми. Така людиноцентричність дозволяє зменшити ризики, які виникають через невірну постановку задачі, хибні припущення чи недостатнє врахування очікувань зацікавлених сторін.

Управлінські рішення, сформовані на основі емпатії, характеризуються більшою реалістичністю, оскільки ґрунтуються на фактичних даних про поведінку, мотивації та потреби цільових груп. Залучення команди до процесу генерації рішень підвищує рівень комунікації, зменшує ризик невірного розподілу ролей та сприяє формуванню спільного бачення результату.

У традиційних моделях ризик-менеджменту основний акцент робиться на виявленні, оцінюванні та контролі ризиків [10]. Проте вони недостатньо враховують поведінкові, комунікаційні та стратегічні чинники, які значною мірою впливають на ефективність рішень. Дизайн-мислення усуває цю прогалину.

Доцільно поєднувати моделі ризик-менеджменту з їх класичними етапами (ідентифікація, аналіз, контроль, управління ризиками) із

дизайн-мисленням, застосовуючи його емпатичний, орієнтований на користувача підхід для глибшого розуміння потреб стейкхолдерів та створення інноваційних, адаптивних рішень, що знижують ризики інвестицій, бізнес-процесів та стратегій, перетворюючи їх з пасивного управління на проактивну розробку.

Дослідимо ключові аспекти поєднання:

1. "Емпатія" до ризику. Глибоке розуміння всіх сторін (клієнтів, співробітників, ринку) та їхніх страхів/потреб, а не лише фінансових показників, що допомагає виявити неочевидні ризики.

2. Визначення проблеми. Чітке формулювання ризикової ситуації крізь призму користувача (наприклад, "Як ми можемо запобігти втраті клієнтів через невдалий продукт?" замість "Знизити ризик відтоку клієнтів").

3. Генерація ідей. Креативне генерування різноманітних рішень для управління ризиками, а не лише стандартних (уникнення, страхування).

4. Прототипування рішень. Швидко створення тестових моделей нових продуктів чи процесів для перевірки їхньої стійкості до ризиків.

5. Тестування. Перевірка цих рішень на реальних користувачах чи в умовах, наближених до ринкових, для раннього виявлення потенційних збоїв.

Проектний менеджмент, за визначенням PMI (PMBOK, 2021) [10], є діяльністю, що завжди відбувається в умовах ризику та обмежених ресурсів. Ризик визначається як невизначена подія або умова, яка може мати як позитивний, так і негативний вплив на цілі проекту.

Основними видами управлінських ризиків у проектній діяльності є:

— інформаційні ризики — недостатність або викривлення даних для прийняття рішень;

— організаційні ризики — неефективна комунікація та розподіл ролей;

— людські ризики — когнітивні упередження, емоційні фактори, опір змінам;

— стратегічні ризики — невідповідність проекту цілям підприємства;

— інноваційні ризики — невдачі при реалізації нових ідей;

— інвестиційні ризики — недостатня кількість грошей для реалізації проекту.

У класичних моделях управління проектами (Waterfall, PMBOK 6 (Process Groups, V-модель) [10] ризики оцінюються заздалегідь, формалізуються у планах і контролюються в межах системи управління якістю. Проте цей підхід не завжди дозволяє вчасно реагувати на непередбачувані зміни або поведінкові чинники. Саме тому актуальним є впровадження дизайн-мислення як гнучкого інструменту управління ризиками.

Дизайн-мислення допомагає оцінити ризики не тільки фінансові, а й ті, що стосуються прийняття продукту ринком, емоційного сприйняття інвестиції:

1. Оптимізація бізнес-процесів. Використання дизайн-мислення для залучення співробітників до пошуку "вузьких місць" та розробки інноваційних рішень, що знижують операційні ризики.

2. Розробка нових продуктів. Глибоке розуміння потреб користувачів (емпатія) дозволяє мінімізувати ризик створення продукту, який нікому не потрібен.

Таким чином, дизайн-мислення надає ризик-менеджменту гнучкості, орієнтації на людину та інноваційності, роблячи його більш ефективним у мінливому середовищі.

Проведемо аналіз інструментарію дизайн-мислення та його застосування в контексті управління ризиками в проектному менеджменті, табл. 1.

Таблиця 1. Вплив інструментів дизайн-мислення на зниження управлінських ризиків

Інструмент дизайн-мислення	Стисла характеристика	Управлінська функція	Типи управлінських ризиків, що знижуються
Empathy Map	Сприяє глибокому вивченню потреб користувачів, що зменшує ризики неправильного формулювання проблеми.	Формування коректного розуміння потреб стейкхолдерів та контексту проблеми	Ризик неправильного формулювання проблеми; ризик невідповідності управлінських рішень очікуванням зацікавлених сторін
Customer Journey Map	Дозволяє прогнозувати ризики на кожному етапі взаємодії з продуктом чи процесом.	Аналіз та візуалізація етапів взаємодії з продуктом або процесом	Операційні ризики; ризики комунікаційних розривів; ризики негативного користувацького досвіду
Brainstorming та колективна ідеяція	Забезпечують різноманіття альтернативних рішень, що знижує ризик вузькості мислення.	Генерація альтернативних управлінських рішень	Ризик тунельного мислення; ризик когнітивних упереджень
Rapid Prototyping	Допомагає виявити слабкі місця управлінських рішень у короткі терміни, мінімізуючи потенційні втрати.	Перевірка життєздатності управлінських рішень на ранніх етапах	Фінансові ризики; репутаційні ризики; ризики помилкових управлінських рішень
Scenario Thinking	Дає можливість моделювати різні сценарії розвитку подій та визначати ризики кожного з них.	Моделювання альтернативних сценаріїв розвитку подій	Стратегічні ризики; ризики невизначеності; ризики зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено та систематизовано автором.

Наведені в таблиці інструменти дизайн-мислення демонструють системний потенціал щодо зниження управлінських ризиків у проектному менеджменті. Їх застосування забезпечує не лише ідентифікацію ризиків на ранніх етапах прийняття управлінських рішень, а й формування альтернативних сценаріїв реагування в умовах невизначеності. На відміну від традиційних підходів до ризик-менеджменту, орієнтованих переважно на кількісну оцінку та контроль ризиків, інструменти дизайн-мислення акцентують увагу на поведінкових, комунікаційних і когнітивних чинниках ризику.

Інтеграція дизайн-мислення у проектний цикл розглядається як ефективний механізм мінімізації управлінських ризиків у процесі прийняття рішень та реалізації проєктів. На відміну від традиційних підходів до управління проєктами, що передбачають лінійну послідовність етапів, дизайн-мислення базується на ітеративності, людиноцентричності та гнучкості, що дозволяє своєчасно виявляти ризики та коригувати управлінські рішення. Такий підхід забезпечує підвищення адаптивності проєктної діяльності в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

На етапі ініціації проєкту застосування інструментів емпатії дозволяє глибше дослідити потреби стейкхолдерів, що сприяє більш точному визначенню цілей та очікуваних результатів. Це дає можливість зменшити стратегічні ризики, пов'язані з неправильним формулюванням проблеми або невідповідністю проєкту реальним потребам користувачів. Використання інтерв'ю, карт емпатії та аналізу користувацького досвіду забезпечує формування обґрунтованої концепції проєкту.

На етапі планування дизайн-мислення сприяє формуванню альтернативних варіантів реалізації проєкту шляхом застосування методів генерації ідей, мозкового штурму, сценарного мислення та візуалізації процесів. Це дозволяє знизити ризики вибору оптимального управлінського рішення, а також підвищити гнучкість планування. Участь міжфункціональних команд у процесі ідеації сприяє врахуванню різних точок зору та мінімізує ризики одностороннього бачення проблеми.

На етапі реалізації проєкту ключову роль відіграє прототипування управлінських рішень та їх тестування. Використання швидкого прототипування дозволяє перевірити ефективність обраних підходів до їх масштабного впровад-

ження, що сприяє зниженню фінансових і операційних ризиків. Ітеративний характер дизайн-мислення дає змогу оперативно вносити зміни до проєкту залежно від отриманого зворотного зв'язку.

На етапі моніторингу та контролю дизайн-мислення забезпечує постійне оцінювання результатів і коригування управлінських рішень. Використання тестування, аналізу зворотного зв'язку та повторних ітерацій дозволяє зменшити ризики відхилення від запланованих результатів. Такий підхід підвищує гнучкість управління проєктом та забезпечує його адаптацію до змін середовища.

Таким чином, інтеграція дизайн-мислення у проектний цикл дозволяє реалізувати превентивний підхід до управління ризиками, забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень та підвищує ефективність реалізації проєктів. Використання інструментів дизайн-мислення на всіх етапах проєктного циклу сприяє зниженню стратегічних, операційних і комунікаційних ризиків, а також формує адаптивну модель управління проєктами в умовах невизначеності.

Застосування дизайн-мислення у проектному менеджменті забезпечує отримання практичних результатів, пов'язаних із підвищенням якості управлінських рішень, зниженням рівня ризиків та покращенням ефективності реалізації проєктів. Людиноцентричний підхід, що лежить в основі дизайн-мислення, дозволяє більш точно визначати потреби стейкхолдерів і формувати управлінські рішення, які відповідають реальному контексту проєктної діяльності. Це сприяє зменшенню стратегічних ризиків, пов'язаних із неправильним визначенням цілей або невідповідністю результатів очікуванням користувачів.

Одним із ключових практичних результатів використання дизайн-мислення є підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Завдяки застосуванню методів емпатії, аналізу досвіду користувачів та колективної генерації ідей формується ширший спектр альтернативних рішень, що дозволяє обирати найбільш ефективні варіанти. Це знижує ризик прийняття суб'єктивних або недостатньо обґрунтованих управлінських рішень, а також мінімізує вплив когнітивних упереджень менеджерів.

Практичний ефект також проявляється у зниженні операційних ризиків у процесі реалізації проєктів. Використання прототипування

та тестування дозволяє перевіряти управлінські рішення до їх масштабного впровадження, що дає можливість своєчасно виявляти недоліки та коригувати проєктні параметри. Такий підхід зменшує ймовірність фінансових втрат, перевищення строків виконання проєкту та неефективного використання ресурсів.

Важливим результатом застосування дизайн-мислення є покращення комунікації в проєктних командах. Спільна робота над визначенням проблеми, генерацією ідей і тестуванням рішень сприяє формуванню єдиного бачення цілей проєкту, підвищує рівень залученості учасників та знижує ризики конфліктів. Крім того, використання візуальних інструментів дизайн-мислення полегшує обмін інформацією між учасниками проєкту та підвищує прозорість управлінських процесів.

Практичні результати застосування дизайн-мислення також проявляються у підвищенні гнучкості управління проєктами. Ітеративний характер цього підходу дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати управлінські рішення та мінімізувати ризики невизначеності. Це особливо важливо в умовах динамічного ринку, коли проєкти потребують швидкого коригування стратегії реалізації.

Таким чином, використання дизайн-мислення у проєктному менеджменті забезпечує комплексний практичний ефект, що полягає у підвищенні якості управлінських рішень, зниженні стратегічних, операційних і комунікаційних ризиків, покращенні командної взаємодії та підвищенні адаптивності проєктної діяльності. Це підтверджує доцільність інтеграції інструментів дизайн-мислення у сучасну систему управління проєктами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що дизайн-мислення є ефективним інструментом підвищення якості управлінських рішень у проєктному менеджменті, особливо в умовах невизначеності та ризику. Людиноцентричний характер методології, орієнтація на емпатію та експериментальний підхід забезпечують вищу точність визначення проблем, формування альтернатив та відбору рішень, що сприяє зниженню ймовірності помилок на різних етапах життєвого циклу проєкту.

Традиційні системи ризик-менеджменту мають низку обмежень, оскільки недостатньо враховують поведінкові чинники, когнітивні упередження та комунікаційні розриви між стейкхолдерами. Дизайн-мислення, завдяки використанню інструментів емпатії, колективного генерування ідей, прототипування та тестування, дозволяє компенсувати ці недоліки та підвищити об'єктивність і обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Інтеграція дизайн-мислення в процес управління ризиками забезпечує можливість раннього виявлення проблем, зменшення стратегічних і операційних ризиків, поліпшення комунікацій у проєктних командах та формування адаптивної організаційної культури. Застосування прототипування та сценарного мислення дозволяє проводити валідацію рішень до їх масштабного впровадження, що суттєво знижує ризики фінансових, часових і репутаційних втрат.

Отже, використання дизайн-мислення як інструменту зниження ризиків є перспективним напрямом розвитку проєктного менеджменту.

Література:

1. Morgan A., Nyonje P. R. Leveraging project uncertainty: a practical approach to the contribution of design thinking in complex projects. *IJRDO-Journal of Business Management*. 2022. Vol. 8, No. 7. P. 60—64. <https://doi.org/10.53555/bm.v8i7.5200>
2. Bender-Salazar R. Design thinking as an effective method for problem-setting and needfinding for entrepreneurial teams addressing wicked problems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Vol. 12. Art. no. 24. <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-023-00291-2>
3. Liedtka J. Why design thinking works. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, No. 5. P. 72—79.
4. Ситник Н. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2021. № 44, 43—48. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-44-7>
5. Шаров В. Дизайн мислення як інструмент формування сервісноорієнтованої бізнес-моделі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 59—69. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-59-69](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-59-69)
6. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інно-

ваціями. Академічний огляд. 2022. № 1 (56). <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-6>.

7. Геселева Н. В., Яценко А. А., Синенко П. О. Design thinking: інноваційний підхід до генерації бізнес-моделей та процесів прийняття рішень. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 65—70.

8. Подра О. П., Чебеняк С. Р. Використання концепції дизайн-мислення в процесі здійснення бізнес-аналізу на підприємстві в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2024. Том 6. № 2. С. 109—118.

9. Минів Р. М., Залевський Ю. О. Дизайн-мислення як інструмент оцінки ризиків інвестиційних проектів у кризові часи. Науковий вісник ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія Економічні науки. 2025. № 27 (105), С. 3—9. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10501>

10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management. 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. 250 p.

References:

1. Morgan, A. and Nyonje, P. R. (2022), "Leveraging project uncertainty: a practical approach to the contribution of design thinking in complex projects", IJRDO-Journal of Business Management, vol. 8 (7), pp. 60—64. <https://doi.org/10.53555/bm.v8i7.5200>

2. Bender-Salazar, R. (2023), "Design thinking as an effective method for problem-setting and needfinding for entrepreneurial teams addressing wicked problems", Journal of Innovation and Entrepreneurship, vol. 12 (1), art. no. 24. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00291-2>.

3. Liedtka, J. (2018), "Why design thinking works", Harvard Business Review, vol. 96 (5), pp. 72—79.

4. Sytnyk, N. I. (2021), "Design Thinking: Conceptual Principles, Benefits, and Limitations", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, vol. 44, pp. 43—48. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-44-7>

5. Sharov, V. (2024), "Design Thinking as a Tool for Forming a Service-Oriented Business Model", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 3 (39), pp. 59—69. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-59-69](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-59-69)

6. Zakharchenko, N. V. (2022), "Prospects for the development of design thinking in business management and innovation", Akademichnyi

ohliad, vol. 1 (56). <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-6>.

7. Heseleva, N. V., Yatsenko, A. A. and Synenko, P. O. (2015), "Design thinking: an innovative approach to generating business models and decision-making processes", Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 65—70.

8. Podra, O. P. and Chebeniak, S. R. (2024), "Using the concept of design thinking in the process of conducting business analysis at an enterprise in the context of foreign economic activity", Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, vol. 6(2), pp. 109-118.

9. Myniv, R. M. and Zalevskyi, Yu. O. (2025), "Design thinking as a tool for assessing the risks of investment projects in times of crisis", Naukovyi visnyk LNU veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 27 (105), pp. 3—9. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10501>

10. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management, 7th ed., Project Management Institute, Newtown Square, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.05.26

Прорецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 658.155:339.37

М. О. Єрєоміна,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0355-0975>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.246

КОНВЕРГЕНЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ТА ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ У РИТЕЙЛІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

М. Yeromina,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University

CONVERGENCE OF OPERATIONAL AND FINANCIAL RISKS IN RETAIL IN TURBULENT CONDITIONS: ADAPTIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES

У статті досліджено теоретико-методичні засади конвергенції операційних та фінансових ризиків у підприємствах ритейлу в умовах турбулентного бізнес-середовища. Обґрунтовано, що сучасні ризики мають взаємопов'язаний характер та формують комплексний вплив на результати діяльності підприємств. Розкрито сутність процесу конвергенції ризиків як їх взаємного підсилення та інтеграції, що зумовлює необхідність застосування системного підходу до управління. Визначено основні фактори, що впливають на формування ризиків у ритейлі, зокрема нестабільність ланцюгів постачання, коливання попиту, інфляційні процеси та цифровізацію бізнес-процесів. Запропоновано модель конвергенції ризиків, яка відображає взаємодію операційних і фінансових ризиків та їх вплив на ефективність функціонування підприємства. Обґрунтовано доцільність використання адаптивних стратегій управління ризиками, що базуються на принципах гнучкості, проактивності та інтегрованості. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих підходів для підвищення стійкості підприємств ритейлу, мінімізації негативних наслідків ризиків та забезпечення стабільності фінансово-економічних результатів діяльності.

The article investigates the theoretical and methodological foundations of the convergence of operational and financial risks in retail enterprises under conditions of a turbulent business environment. It is substantiated that modern risks are increasingly interconnected and form a complex and cumulative impact on business performance, which requires a transition from fragmented to integrated risk management approaches. The study reveals the essence of risk convergence as a process of interaction, mutual reinforcement, and transformation of different types of risks, leading to a significant increase in their overall influence on enterprise stability and efficiency. Particular attention is paid to the specifics of retail activity, where operational disruptions such as supply chain failures, inventory imbalances, demand forecasting errors, and service quality issues directly translate into financial losses, reduced profitability, and liquidity constraints.

The research identifies the key factors that intensify the convergence of risks in the retail sector, including demand volatility, supply chain instability, inflationary pressures, currency fluctuations, and the rapid digitalization of business processes. It is emphasized that these factors create a highly dynamic and uncertain environment in which traditional risk management methods become insufficient. In response, the paper proposes a conceptual model of risk convergence that integrates operational and financial dimensions into a unified analytical framework, enabling a better understanding of their interdependencies and combined effects.

Furthermore, the study substantiates the necessity of implementing adaptive risk management strategies based on flexibility, proactiveness, and integration. Such strategies include supplier diversification, advanced inventory management techniques, dynamic pricing mechanisms, omnichannel retail development, and the application of data analytics tools for forecasting and early risk detection. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches to enhance the resilience and competitiveness of retail enterprises, reduce the negative impact of risks, and ensure sustainable financial performance in conditions of ongoing uncertainty and market turbulence.

Ключові слова: конвергенція, ризики, операційні ризики, фінансові ризики, ритейл, ризик-менеджмент, адаптивні стратегії, бізнес-середовище, логістика.

Key words: convergence, risks, operational risks, financial risks, retail, risk management, adaptive strategies, business environment, logistics.

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

Сучасні умови функціонування підприємств ритейлу характеризуються високим рівнем турбулентності бізнес-середовища, зумовленим макроекономічною нестабільністю, змінами споживчої поведінки, порушенням логістичних ланцюгів та посиленням конкурентного тиску. У таких умовах значно зростає вплив підприємницьких ризиків, серед яких ключове місце займають операційні та фінансові ризики.

Традиційні підходи до управління ризиками передбачають їх розгляд як відокремлених категорій, що обмежує можливості комплексного реагування на сучасні виклики. Водночас у практиці діяльності підприємств ритейлу спостерігається тенденція до взаємопосилення ризиків, коли операційні збої (порушення постачання, неефективне управління запасами, логістичні проблеми) безпосередньо трансформуються у фінансові втрати (зниження доходів, зростання витрат, погіршення ліквідності).

Така взаємодія свідчить про наявність процесу конвергенції ризиків, який потребує поглибленого теоретичного осмислення та розробки відповідних управлінських інструментів. Недостатня увага до цього аспекту ускладнює формування ефективних стратегій адаптації підприємств до умов невизначеності та підвищує їх вразливість до зовнішніх і внутрішніх загроз.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність дослідження процесів конвергенції операційних та фінансових ризиків у ритейлі та розробки адаптивних стратегій управління, спрямованих на підвищення стійкості та ефективності функціонування підприємств. Вирішення зазначеної проблеми має важливе значення як для розвитку теоретичних засад ризик-менеджмен-

ту, так і для практичного забезпечення стабільної діяльності суб'єктів господарювання в умовах турбулентного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління підприємницькими ризиками є предметом активних досліджень у сучасній науковій літературі, особливо в умовах зростання невизначеності та ускладнення бізнес-середовища. Значна увага приділяється як операційним, так і фінансовим ризикам, однак їх взаємодія та конвергенція залишаються недостатньо дослідженими.

У сучасних дослідженнях операційні ризики розглядаються як динамічна категорія, що охоплює порушення внутрішніх процесів, людського фактору та зовнішніх впливів. Зокрема, у праці Chung, Wallace та Wen (2025) підкреслюється, що традиційні підходи до управління операційними ризиками є недостатніми в умовах турбулентності, а ефективність управління значно підвищується завдяки використанню data-driven підходів та аналітики даних [1].

У контексті фінансових ризиків дослідники акцентують увагу на їхній ролі у забезпеченні стабільності підприємств та необхідності впровадження сучасних методів управління. Систематичний огляд Rehman et al. (2024) показує, що сучасні фінансові ризики характеризуються високою динамічністю, а традиційні методи управління поступово доповнюються цифровими та аналітичними інструментами [2]. Водночас розвиток технологій, зокрема великих даних і штучного інтелекту, сприяє підвищенню точності прогнозування ризиків, але створює нові виклики щодо їх інтерпретації та інтеграції у бізнес-процеси [3].

Окремий напрям досліджень стосується управління ризиками у сфері ритейлу. Так, у роботі Prayoga et al. (2025) визначено, що підприємства цифрового ритейлу стикаються

з комплексом ризиків, серед яких операційні, ринкові та репутаційні, що потребує інтегрованого підходу до їх ідентифікації та мінімізації [4]. Дослідження у сфері ланцюгів постачання також доводять, що фінансові ризики у ритейлі значною мірою залежать від рівня координації між учасниками та ефективності інформаційної взаємодії, що впливає на стійкість бізнесу [5].

Водночас у наукових працях наголошується на зростанні складності та взаємопов'язаності ризиків. Бібліометричний аналіз Jadwani et al. (2024) свідчить про появу нових типів ризиків, зокрема цифрових, геополітичних та ризиків третіх сторін, що посилюють загальну невизначеність і потребують комплексних підходів до управління [6].

Незважаючи на значну кількість досліджень, більшість із них розглядає операційні та фінансові ризики ізольовано. Питання їх взаємодії, взаємопосилення та конвергенції у сфері ритейлу, особливо в умовах турбулентного середовища, залишаються недостатньо вивченими. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на формування інтегрованих підходів до управління ризиками та розробку адаптивних стратегій функціонування підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад конвергенції операційних та фінансових ризиків у підприємствах ритейлу та розробка адаптивних стратегій управління ними в умовах турбулентного бізнес-середовища. Досягнення поставленої мети передбачає комплексне вирішення низки взаємопов'язаних наукових завдань. Насамперед необхідним є уточнення економічної сутності операційних і фінансових ризиків та визначення їх специфіки у сфері ритейлу з урахуванням сучасних трансформаційних процесів. Важливим завданням є ідентифікація ключових факторів, що зумовлюють виникнення та посилення ризиків у діяльності підприємств, зокрема в умовах нестабільності попиту, порушення логістичних ланцюгів і зростання витрат. Особливу увагу приділено дослідженню процесу конвергенції ризиків, який проявляється у взаємодії та взаємопосиленні операційних і фінансових загроз, що впливають на результати господарської діяльності. У межах дослідження передбачається здійснити аналіз взаємозв'язків між різними видами ризиків та оцінити їх сукупний вплив на ефективність функціонування підприємств ритейлу. Окремим завданням є узагальнення сучасних підходів до управління ризиками та визначення їх

обмежень в умовах турбулентності бізнес-середовища. На цій основі передбачається обґрунтувати доцільність переходу до інтегрованого підходу управління ризиками з урахуванням їх конвергенції. Завершальним етапом є розробка адаптивних стратегій управління ризиками, спрямованих на підвищення стійкості підприємств ритейлу, мінімізацію негативних наслідків ризиків та забезпечення ефективного функціонування в умовах невизначеності. Реалізація зазначених завдань дозволить сформувати цілісне бачення процесів конвергенції ризиків і забезпечити підґрунтя для підвищення якості управлінських рішень у сучасному бізнес-середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний розвиток підприємств ритейлу відбувається в умовах високої турбулентності бізнес-середовища, що зумовлено сукупністю економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів. Під турбулентністю розуміється стан підвищеної невизначеності, частих і непередбачуваних змін зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на стабільність функціонування підприємств. У таких умовах ризики набувають системного характеру, а їх вплив виходить за межі окремих функціональних сфер підприємства.

У діяльності підприємств ритейлу найбільш вагомими залишаються операційні та фінансові ризики. Операційні ризики охоплюють втрати, пов'язані з неефективністю внутрішніх процесів, збоями в логістиці, управлінні запасами, діяльності персоналу, а також порушеннями інформаційних систем. Фінансові ризики, у свою чергу, відображають ймовірність втрат, пов'язаних зі змінами фінансових результатів, ліквідності, структури витрат, валютних коливань та доступності фінансових ресурсів.

Традиційно в науковій літературі зазначені види ризиків розглядаються окремо, що дозволяє деталізувати механізми їх виникнення та управління. Проте в сучасних умовах така ізоляція підходів є недостатньою, оскільки ризики набувають взаємопов'язаного характеру. Зокрема, операційні збої безпосередньо трансформуються у фінансові втрати, тоді як фінансові обмеження поглиблюють операційні проблеми підприємств. Такий взаємозв'язок формує явище конвергенції ризиків.

Під конвергенцією ризиків у даному дослідженні розуміється процес взаємного зближення, посилення та інтеграції різних типів ризиків, що призводить до виникнення синергічного ефекту їх впливу на діяльність підприємства. У випадку ритейлу це проявляється у тому, що порушення

постачання товарів може спричинити зростання витрат, втрату клієнтів і, як наслідок, зниження фінансової стійкості підприємства.

Особливістю сучасного етапу розвитку ритейлу є те, що конвергенція ризиків посилюється під впливом цифровізації та глобалізації. З одного боку, цифрові технології дозволяють підвищити ефективність управління процесами, з іншого — створюють нові вектори ризику, зокрема кіберризики та залежність від інформаційних систем. Це призводить до того, що операційні та фінансові ризики стають ще більш взаємопов'язаними.

Аналіз функціонування підприємств ритейлу дозволяє виділити основні фактори, що сприяють конвергенції ризиків. До них належать: нестабільність постачальницьких ланцюгів, коливання попиту, інфляційні процеси, валютні ризики, зміни регуляторного середовища, а також зростання частки цифрових каналів продажу. У сукупності ці фактори формують складне ризикове середовище, в якому окремі ризики не можуть розглядатися ізольовано.

Важливим аспектом дослідження є аналіз взаємодії операційних та фінансових ризиків. Наприклад, затримки постачання товарів призводять до дефіциту продукції, що знижує об-

сяг продажів і відповідно фінансові надходження. У той же час недостатність фінансових ресурсів обмежує можливості формування запасів, що підвищує операційну вразливість підприємства. Таким чином, виникає замкнений цикл взаємного підсилення ризиків.

У цьому контексті традиційні підходи до ризик-менеджменту, які базуються на їх окремо-му аналізі, втрачають ефективність. Вони не дозволяють врахувати комплексний характер сучасних ризикових процесів. Це зумовлює необхідність переходу до інтегрованого підходу управління ризиками, який передбачає одночасний аналіз їх взаємозв'язків та кумулятивного впливу на результати діяльності підприємства.

У результаті формується ефект конвергенції ризиків, який полягає у їх інтеграції та взаємному підсиленні, що значно ускладнює процес управління підприємством. Врахування зазначених взаємозв'язків потребує застосування системного підходу до управління ризиками та розробки відповідних адаптивних стратегій.

З метою узагальнення зазначених процесів та візуалізації механізму взаємодії ризиків доцільно представити модель конвергенції операційних та фінансових ризиків у ритейлі (Рис. 1).

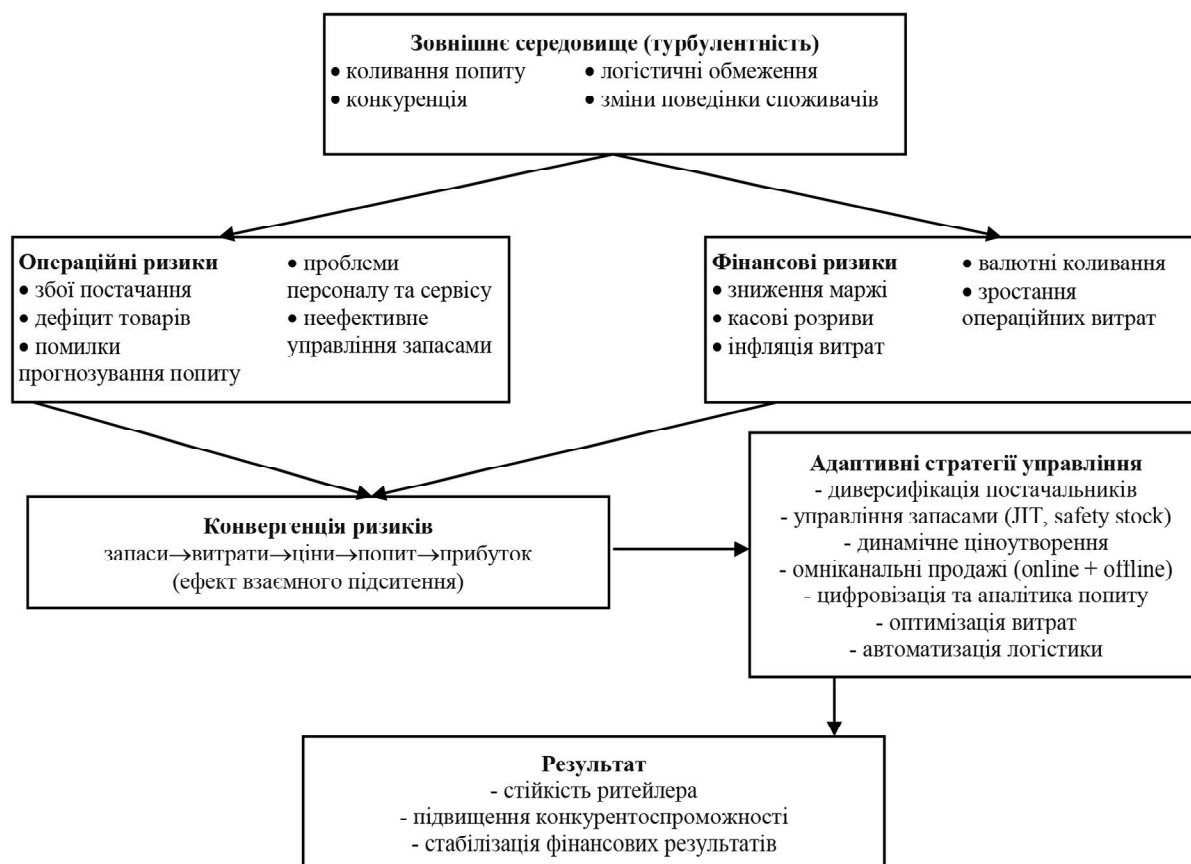


Рис. 1. Модель конвергенції операційних та фінансових ризиків у ритейлі та адаптивних стратегій управління

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 1. Відповідність ризиків, адаптивних стратегій та очікуваних ефектів у підприємствах ритейлу

Тип ризику	Прояв ризику в ритейлі	Адаптивна стратегія	Очікуваний ефект
Операційний (логістичний)	Збої постачання, затримки доставки	Диверсифікація постачальників, створення резервних каналів	Підвищення надійності постачання, зниження перебоїв
Операційний (запаси)	Дефіцит або надлишок товарів	Оптимізація управління запасами (JIT + safety stock)	Баланс між витратами і доступністю товарів
Операційний (попит)	Помилки прогнозування попиту	Використання аналітики даних, прогнозних моделей	Підвищення точності планування, зменшення втрат
Операційний (персонал)	Низька якість обслуговування	Навчання персоналу, автоматизація процесів	Підвищення рівня сервісу та лояльності клієнтів
Фінансовий (ліквідність)	Касові розриви	Оптимізація грошових потоків, фінансове планування	Підвищення платоспроможності підприємства
Фінансовий (маржинальність)	Зниження прибутковості	Динамічне ціноутворення	Збереження та підвищення маржі
Фінансовий (інфляційний)	Зростання витрат	Оптимізація витрат, перегляд контрактів	Зниження впливу інфляції на фінансові результати
Фінансовий (валютний)	Коливання валютних курсів	Валютна диверсифікація, хеджування	Зниження валютних втрат
Стратегічний (канали збуту)	Зниження продажів в офлайн	Омніканальна стратегія (online + offline)	Диверсифікація доходів, зростання продажів
Інтегрований (конвергенція ризиків)	Взаємопосилення операційних і фінансових ризиків	Комплексна система управління ризиками	Підвищення стійкості та адаптивності підприємства

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 1, операційні та фінансові ризики у діяльності підприємств ритейлу формують взаємопов'язану систему, в якій зміни в одній сфері неминуче відображаються на іншій. Центральним елементом моделі є процес конвергенції ризиків, що відображає їх здатність до взаємного підсилення та трансформації у комплексний вплив на результати діяльності підприємства.

Представлена модель також демонструє ключову роль адаптивних стратегій управління, які виступають інструментом зниження негативного впливу ризиків.

Отже, одним із можливих напрямів вирішення зазначеної проблеми є формування адаптивних стратегій управління ризиками. Адаптивний підхід передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом гнучкої перебудови бізнес-процесів, диверсифікації постачальників, оптимізації витрат та впровадження цифрових технологій управління. Особливу роль у цьому процесі відіграє аналітика даних, яка дозволяє прогнозувати ризики та оцінювати їх потенційний вплив.

З практичної точки зору адаптивні стратегії управління ризиками в ритейлі охоплюють ши-

рокий спектр інструментів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу як операційних, так і фінансових ризиків. Для систематизації взаємозв'язку між основними типами ризиків, відповідними стратегіями та їх ефектами доцільно узагальнити ці підходи у вигляді таблиці (Табл. 1).

Як видно з табл. 1, застосування адаптивних стратегій дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки окремих ризиків, але й зменшити ефект їх конвергенції, що сприяє підвищенню стійкості підприємства.

Таким чином, інтегрований підхід до управління ризиками з урахуванням їх конвергенції створює передумови для підвищення стійкості підприємств ритейлу, забезпечення стабільності фінансових результатів та зміцнення їх конкурентних позицій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах турбулентного бізнес-середовища діяльність підприємств ритейлу супроводжується зростанням складності та взаємопов'язаності підприємницьких ризиків. Доведе-

но, що операційні та фінансові ризики не функціонують ізольовано, а формують єдину систему взаємодії, в межах якої відбувається їх конвергенція, що проявляється у взаємному підсиленні негативного впливу на результати діяльності підприємств.

Уточнено сутність процесу конвергенції ризиків як інтеграції та взаємодії операційних і фінансових загроз, що зумовлює необхідність переходу від фрагментарного до комплексного підходу в управлінні ризиками. Встановлено, що ключовими чинниками посилення конвергенції ризиків у ритейл є нестабільність ланцюгів постачання, коливання попиту, інфляційні процеси, валютні ризики та цифровізація бізнес-процесів.

Обґрунтовано доцільність застосування адаптивних стратегій управління ризиками, які базуються на принципах гнучкості, проактивності та інтегрованості. Запропоновані підходи, зокрема диверсифікація постачальників, оптимізація управління запасами, впровадження динамічного ціноутворення та використання аналітичних інструментів, дозволяють знизити рівень ризиків та підвищити стійкість підприємств ритейлу в умовах невизначеності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами ритейлу для вдосконалення системи управління ризиками, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та забезпечення стабільності фінансово-економічних показників діяльності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою кількісних методів оцінювання рівня конвергенції ризиків, моделюванням сценаріїв їх взаємодії, а також інтеграцією сучасних цифрових технологій, зокрема аналітики великих даних і штучного інтелекту, у систему управління ризиками підприємств ритейлу. Особливої уваги потребує дослідження впливу цифрових платформ, омніканальних стратегій та поведінкових факторів споживачів на трансформацію ризиків у сфері роздрібної торгівлі.

Література:

1. Chung K. H., Wallace N., Wen X. Operational risk management in turbulent environments: a data-driven approach. *Annals of Operations Research*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-025-06598-5>.
2. Rehman A., Khan M., Ali S. A systematic review of financial risk management strategies. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/391398301_A_Systematic_Review_Of_Financial_Risk_Management_Strategies.

3. Theodorakopoulos L., Theodoropoulou A., Bakalis A. Big data and artificial intelligence in financial risk management. *National Center for Biotechnology Information*. 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12521224/>.

4. Prayoga R., et al. Risk management in digital retail: identification and mitigation strategies. *Asian Journal of Humanities and Project Management*. 2025. URL: <https://journalkeberlanjutan.com/index.php/ahjpm/article/view/1740>.

5. Supply chain risk and financial performance in retail sector. *ScienceDirect*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057521925001723>.

6. Jadwani R., et al. Emerging risks in financial systems: a bibliometric analysis. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. Vol. 17, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17030095>.

References:

1. Chung, K.H., Wallace, N. and Wen, X. (2025), "Operational risk management in turbulent environments: a data-driven approach", *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-025-06598-5>.
2. Rehman, A., Khan, M. and Ali, S. (2024), "A systematic review of financial risk management strategies", available at: https://www.researchgate.net/publication/391398301_A_Systematic_Review_Of_Financial_Risk_Management_Strategies (Accessed 25 April 2026).
3. Theodorakopoulos, L., Theodoropoulou, A. and Bakalis, A. (2024), "Big data and artificial intelligence in financial risk management", available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12521224/> (Accessed 25 April 2026).
4. Prayoga, R. (2025), "Risk management in digital retail: identification and mitigation strategies", *Asian Journal of Humanities and Project Management*, available at: <https://journalkeberlanjutan.com/index.php/ahjpm/article/view/1740> (Accessed 25 April 2026).
5. Elsevier (2025), "Supply chain risk and financial performance in retail sector", available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057521925001723> (Accessed 25 April 2026).
6. Jadwani, R. et al. (2024), "Emerging risks in financial systems: a bibliometric analysis", *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 17, no. 3. <https://doi.org/10.3390/jrfm17030095>.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 005.334:005.32

В. А. Гершук,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9157-3191>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.252

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

V. Hershuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Bila Tserkva National Agrarian University

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE BASED ON SELF-MANAGEMENT

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти антикризового управління підприємством на засадах самоменеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища, воєнної економіки, цифрової трансформації та посилення кризових ризиків. Обґрунтовано, що сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, що супроводжується порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю фінансового забезпечення, дефіцитом трудових ресурсів, підвищенням рівня інформаційного навантаження та зростанням психологічного тиску на управлінський персонал. За таких умов особливого значення набуває антикризове управління як система превентивних, адаптивних та координаційних заходів, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства та підтримання його конкурентоспроможності.

Визначено, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від рівня особистої організованості керівника, його здатності до самоорганізації, управління власним часом, емоційною стійкістю, комунікаціями та прийняттям рішень в умовах стресу. Доведено, що самоменеджмент виступає важливим інструментом підвищення результативності управлінської діяльності, забезпечення психологічної стабільності персоналу та формування адаптивної системи управління підприємством. Розкрито сутність самоменеджменту як комплексної системи управління професійною діяльністю, поведінкою, часовими ресурсами та особистісним розвитком керівника.

Особливу увагу приділено впливу воєнного стану на функціонування підприємств та трансформацію системи антикризового управління. Визначено основні виклики, пов'язані з руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, нестабільністю енергозабезпечення, скороченням інвестиційної активності, кадровими втратами та зростанням безпекових ризиків. Доведено, що в умовах воєнної економіки самоменеджмент перетворюється не лише на інструмент особистої ефективності керівника, а й на важливий чинник забезпечення організаційної резильєнтності та підтримання безперервності бізнес-процесів.

Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності антикризового управління на основі розвитку самоменеджменту, зокрема формування культури самоорганізації, розвиток емоційної стійкості персоналу, використання цифрових інструментів управління, підвищення кваліфікації керівників та вдосконалення системи внутрішніх комунікацій. Визначено, що інтеграція принципів самоменеджменту у систему антикризового управління сприяє формуванню більш гнучкої, адаптивної та людиноорієнтованої моделі управління підприємством, здатної забезпечувати швидке реагування на кризові зміни та підтримання довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

The article examines the theoretical and applied aspects of anti-crisis management of an enterprise based on self-management under conditions of external instability, wartime economy, digital transformation, and increasing crisis risks. It is substantiated that modern enterprises operate in conditions of high uncertainty accompanied by disruptions in logistics chains, instability of financial support, labor shortages, increased information overload, and growing psychological pressure on managerial staff. Under such conditions, anti-crisis management acquires particular importance as a system of preventive, adaptive, and coordination measures aimed at ensuring enterprise resilience and maintaining its competitiveness.

It is determined that the effectiveness of anti-crisis management largely depends on the level of personal organization of the manager, their ability for self-organization, time management, emotional stability, communication, and decision-making under stress. It is proved that self-management acts as an important tool for increasing the effectiveness of managerial activity, ensuring the psychological stability of personnel, and forming an adaptive enterprise management system. The essence of self-management is revealed as a comprehensive system of managing professional activity, behavior, time resources, and personal development of a manager.

The article characterizes the main components of self-management, including time management, self-organization, stress management, self-motivation, self-development, and communicative management. It is established that the effective use of time-management tools contributes to reducing unproductive working time losses, increasing the efficiency of managerial decision-making, and improving the coordination of anti-crisis measures. Particular attention is paid to the fact that the stress resistance of a manager is an important prerequisite for maintaining the psychological stability of the team and minimizing the risk of managerial errors in crisis situations. It is substantiated that the development of self-organization and communicative management skills ensures improvement in internal communications, better discipline in implementing decisions, and strengthening organizational cohesion of the enterprise.

Special attention is paid to the impact of martial law on enterprise functioning and the transformation of the anti-crisis management system. The main challenges related to the destruction of production and logistics infrastructure, instability of energy supply, reduction of investment activity, personnel losses, and increased security risks are identified. It is proved that under wartime economic conditions self-management becomes not only a tool of the manager's personal effectiveness but also an important factor in ensuring organizational resilience and maintaining business continuity.

Practical directions for improving the effectiveness of anti-crisis management through the development of self-management are substantiated, including the formation of a culture of self-organization, development of emotional resilience of personnel, use of digital management tools, improvement of managerial qualifications, and enhancement of the internal communication system. It is determined that the integration of self-management principles into the anti-crisis management system contributes to the formation of a more flexible, adaptive, and human-oriented enterprise management model capable of ensuring rapid response to crisis changes and maintaining the long-term competitiveness of a business entity.

Ключові слова: антикризове управління, самоменеджмент, управлінська ефективність, організаційна стійкість, адаптивність підприємства, управління персоналом, стрес-менеджмент, тайм-менеджмент, кризові ризики, цифровізація управління, конкурентоспроможність підприємства.

Key words: anti-crisis management, self-management, managerial efficiency, organizational resilience, enterprise adaptability, personnel management, stress management, time management, crisis risks, digitalization of management, enterprise competitiveness.

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

Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах високої невизначеності, економічної нестабільності, посилення конкурентного середовища, цифрової трансформації та воєнних викликів. Для українських підприємств особливо актуальними стали проблеми порушення логістичних ланцюгів, нестабільності фінансових ресурсів, дефіциту кадрів і зростання ризиків господарської діяльності. За таких умов ефективність функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить від здатності системи управління швидко адаптуватися до кризових змін.

Антикризове управління набуває стратегічного значення як комплекс заходів, спрямованих на попередження кризових явищ, мінімізацію негативних наслідків та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Водночас ре-

зультативність антикризового управління значною мірою визначається особистими якостями керівника, його здатністю до самоорганізації, управління власним часом, емоціями, комунікаціями та прийняттям рішень в умовах стресу. Саме тому важливого значення набуває самоменеджмент як складова сучасної управлінської системи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика антикризового управління підприємствами широко висвітлена у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема І. Ансоффа, М. Портера, К. Докуніної, А. Ковальова, які досліджували питання стратегічної адаптації підприємств, забезпечення конкурентоспроможності та формування механізмів реагування на кризові явища. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів самоменеджменту здійснили П. Друкер, Л. Федоришина, В. Камінський, О. Приго-

дюк, В. Білик та інші дослідники, які акцентували увагу на ролі самоорганізації, тайм-менеджменту, особистої ефективності та психологічної стійкості керівника у забезпеченні результативності управлінської діяльності. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції інструментів самоменеджменту у систему антикризового управління підприємством в умовах воєнної економіки, цифрової трансформації та підвищеної нестабільності зовнішнього середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі самоменеджменту в системі антикризового управління підприємством та обґрунтування практичних напрямів його використання для підвищення стійкості й адаптивності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Антикризове управління розглядається як комплексна система управлінських заходів, методів та інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових тенденцій, мінімізацію негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, а також забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільності. Його ключовим завданням є підтримання фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання, збереження конкурентних переваг та формування передумов для довгострокового розвитку навіть за умов підвищеного ризику та невизначеності. У сучасних наукових підходах антикризове управління трактується не лише як реакція на кризу, а як превентивна система управління, орієнтована на адаптацію підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. Зокрема, І. Ансофф розглядав антикризове управління як механізм стратегічної адаптації підприємства до ринкових трансформацій [1], тоді як М. Портер пов'язував його ефективність зі здатністю формувати та утримувати конкурентні переваги в умовах нестабільності [2]. Українські науковці також акцентують увагу на необхідності поєднання фінансових, організаційних та поведінкових механізмів реагування на кризові явища [3]. Так, К. Докуніна визначає антикризове управління як систему управлінських рішень, спрямованих на запобігання банкрутству та забезпечення стабільності діяльності підприємства [4], а В. Шевченко підкреслює важливість адаптивності й гнучкості управлінської системи в умовах кризових змін [5].

Сучасне антикризове управління охоплює широкий спектр функціональних напрямів, серед яких особливого значення набувають діагностика кризових процесів, оцінка внутрішніх і зовнішніх ризиків, формування антикризової стратегії розвитку, оптимізація ресурсного забезпечення, побудова адаптивної системи управління та забезпечення організаційної стійкості підприємства. Водночас сучасні кризові явища характеризуються комплексністю та багатофакторністю. Поряд із фінансовими труднощами підприємства дедалі частіше стикаються з кадровими, інформаційними, логістичними, технологічними та психологічними викликами. В умовах воєнної економіки та глобальної нестабільності кризові процеси набувають системного й довготривалого характеру, що потребує переходу від традиційних моделей управління до більш гнучких та людиноорієнтованих підходів.

За таких умов особливого значення набуває самоменеджмент, який у сучасній управлінській науці розглядається як важливий інструмент підвищення особистої ефективності керівника та забезпечення результативності управлінських рішень. П. Друкер наголошував, що ефективний менеджмент починається зі здатності людини управляти власним часом, професійною поведінкою та пріоритетами діяльності [6]. На думку сучасних дослідників, рівень самоорганізації керівника безпосередньо впливає на швидкість реагування підприємства на кризові ситуації, якість комунікацій і здатність колективу адаптуватися до змін зовнішнього середовища [7]. Самоменеджмент сприяє розвитку стресостійкості, дисципліни, стратегічного мислення та адаптивності, що формує основу ефективного антикризового управління підприємством.

Самоменеджмент доцільно розглядати як комплексну систему цілеспрямованого управління власною професійною діяльністю, поведінкою, емоційним станом, часовими ресурсами та особистісним розвитком, спрямовану на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. У сучасних умовах високої турбулентності зовнішнього середовища самоменеджмент набуває особливого значення як інструмент підвищення індивідуальної ефективності керівника та забезпечення результативності управлінської діяльності. Його практичне значення посилюється в умовах воєнних викликів, цифровізації бізнес-процесів, інформаційного перевантаження та необхідності оперативного прийняття рішень.

У науковій літературі самоменеджмент часто пов'язують із концепцією особистої ефек-

тивності керівника. А. Федоришина зазначає, що результативний менеджер повинен насамперед навчитися управляти власним часом і пріоритетами, оскільки саме це формує основу ефективного управління організацією [8]. Сучасні дослідники також наголошують, що самоменеджмент є важливим елементом адаптивного та антикризового управління, оскільки дозволяє підтримувати продуктивність діяльності навіть у стресових і нестабільних умовах [9].

Основу самоменеджменту формують взаємопов'язані функціональні складові, кожна з яких виконує окрему роль у забезпеченні ефективності управлінської діяльності. Однією з ключових складових є управління часом, що передбачає раціональний розподіл робочого часу, визначення пріоритетів та оптимізацію навантаження. За оцінками міжнародних консалтингових компаній, неефективне планування робочого часу призводить до втрати близько 20—30 % продуктивності управлінського персоналу. У кризових умовах цей показник може зростати до 35—40 % через інформаційне перевантаження та підвищений рівень стресу [10].

Важливим елементом самоменеджменту є самоорганізація, яка передбачає формування ефективної системи особистої роботи, здатність структурувати завдання та контролювати виконання управлінських рішень. Високий рівень самоорганізації дозволяє скоротити час ухвалення рішень на 15—25 %, що є особливо важливим в умовах кризового управління.

Не менш важливим компонентом є стрес-менеджмент, спрямований на підтримання психологічної стійкості та емоційної рівноваги керівника. В умовах війни та економічної нестабільності проблема професійного вигорання набуває критичного характеру. За даними міжнародних досліджень, понад 60 % керівників середнього та вищого рівня в умовах кризових трансформацій стикаються з ознаками емоційного виснаження, що негативно впливає на якість управлінських рішень [11].

Самомотивація забезпечує підтримання високого рівня продуктивності, ініціативності та професійної активності. Водночас саморозвиток сприяє постійному вдосконаленню управлінських компетенцій, адаптації до технологічних змін та формуванню сучасного управлінського мислення. У цифровій економіці безперервне навчання стає необхідною умовою конкурентоспроможності керівника та підприємства загалом.

У сучасних умовах самоменеджмент перетворюється на важливий чинник забезпечення ефективності функціонування підприємства та

підвищення його стійкості до кризових викликів. Керівник, який володіє навичками самоменеджменту, здатний швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективніше координувати діяльність колективу та забезпечувати стабільність управлінських процесів. Водночас розвиток самоменеджменту сприяє формуванню адаптивної організаційної культури, підвищенню рівня відповідальності персоналу та покращенню загальної результативності діяльності підприємства.

Ефективність антикризового управління значною мірою визначається якістю управлінських рішень, швидкістю реагування на зміни зовнішнього середовища та здатністю керівника діяти в умовах високої невизначеності [12]. У сучасних умовах кризові процеси характеризуються динамічністю, інформаційною перенасиченістю та багатофакторністю, що потребує від менеджменту не лише професійних знань, а й високого рівня особистої організованості, психологічної стійкості та адаптивності. Саме тому самоменеджмент стає важливою складовою системи антикризового управління, оскільки формує основу для оперативного прийняття рішень, координації діяльності персоналу та підтримання стабільності управлінських процесів.

У наукових дослідженнях самоменеджмент розглядається як інструмент підвищення індивідуальної ефективності керівника та механізм адаптації до кризових умов. На думку О. Онищенко, результативність управлінської діяльності залежить від здатності менеджера раціонально використовувати власний час і концентрувати ресурси на пріоритетних завданнях [13]. Сучасні дослідники також наголошують, що в умовах кризового середовища навички самоменеджменту безпосередньо впливають на рівень стресостійкості, ефективність комунікацій та якість антикризових рішень [14]. У зв'язку з цим особливого значення набуває управління часом як одна з базових складових самоменеджменту.

Ефективне управління часом забезпечує прискорення процесу прийняття рішень і скорочення непродуктивних витрат робочого часу. За оцінками міжнародних консалтингових агентств, у кризових умовах менеджери можуть витрачати до 35 % робочого часу на несистематизовану обробку інформації та реагування на термінові завдання. Використання інструментів тайм-менеджменту дозволяє скоротити ці втрати на 20—25 %, що сприяє підвищенню оперативності управління та ефективності координації антикризових заходів [15].

Водночас швидкість управлінських рішень безпосередньо залежить не лише від організації часу, а й від психологічної стійкості керівника.

У цьому контексті важливу роль відіграє стресостійкість, яка забезпечує зниження ризику управлінських помилок та підтримання психологічної стабільності колективу. В умовах воєнної економіки та високої турбулентності зовнішнього середовища проблема професійного вигорання набуває особливої актуальності.

Самоорганізація забезпечує раціональний розподіл функцій, підтримання дисципліни виконання антикризових заходів та ефективну координацію дій персоналу [16]. Особливо важливою вона є в умовах дистанційної або змішаної форми роботи, яка стала поширеною внаслідок цифровізації та воєнних викликів. За оцінками експертів, упровадження цифрових систем планування та контролю завдань дозволяє підвищити ефективність координації роботи команд на 20–30 %, а також скоротити час узгодження управлінських рішень. Однак ефективність координації значною мірою залежить від рівня внутрішньої мотивації як самого керівника, так і персоналу підприємства.

Самотивація виступає важливою передумовою підтримання продуктивності праці, управлінської ініціативності та готовності до адаптації в кризових умовах. Саме мотиваційний потенціал керівника визначає рівень залученості працівників та ефективність виконання поставлених завдань. Дослідження свідчать, що в організаціях із високим рівнем внутрішньої мотивації персоналу швидкість адаптації до кризових змін є на 25–40 % вищою порівняно з підприємствами, де домінують виключно адміністративні механізми управління [17]. Водночас підтримання мотивації неможливе без ефективної системи комунікацій між керівництвом і працівниками.

У зв'язку з цим особливого значення набувають комунікативні навички, які сприяють мінімізації конфліктів, забезпечують ефективний обмін інформацією та підтримують довіру в колективі. У кризових ситуаціях неналежна комунікація може призводити до дезорганізації роботи, дублювання функцій та зростання соціально-психологічної напруги.

У сучасних умовах саморозвиток формує адаптивні компетенції керівника та забезпечує його готовність до роботи в умовах постійних змін. Цифровізація економіки, автоматизація управлінських процесів і розвиток інформаційних технологій потребують постійного оновлення професійних знань. У кризових умо-

вах керівник змушений працювати в середовищі інформаційного перевантаження, дефіциту часу та постійного психологічного тиску. Відсутність навичок самоменеджменту може призводити до емоційного виснаження, зниження якості управлінських рішень, порушення внутрішніх комунікацій та втрати контролю над ситуацією. Натомість розвиток навичок самоменеджменту забезпечує підвищення адаптивності підприємства, сприяє формуванню гнучкої системи управління та створює передумови для ефективного функціонування підприємства навіть за умов високої нестабільності зовнішнього середовища.

Стійкість підприємства визначається його здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати безперервність господарської діяльності та забезпечувати швидке відновлення після кризових потрясінь. У сучасних умовах нестабільності, воєнних викликів, цифрової трансформації та посилення конкурентного тиску саме рівень організаційної стійкості стає одним із ключових чинників збереження конкурентоспроможності підприємства. При цьому стійкість доцільно розглядати не лише як фінансову або виробничу категорію, а як комплексну характеристику здатності управлінської системи ефективно реагувати на ризики, адаптувати внутрішні процеси та забезпечувати координацію діяльності персоналу в умовах невизначеності.

У цьому контексті самоменеджмент виконує функцію внутрішнього стабілізатора системи управління, оскільки забезпечує підвищення особистої ефективності керівника, підтримання управлінської дисципліни та формування адаптивної організаційної поведінки. На думку сучасних дослідників, саме якість особистої організації керівника значною мірою визначає здатність підприємства швидко реагувати на кризові ситуації, ефективно використовувати ресурси та підтримувати стабільність внутрішніх бізнес-процесів [18]. У кризових умовах роль самоменеджменту посилюється через необхідність оперативного прийняття рішень, високий рівень інформаційного навантаження та постійний психологічний тиск на управлінський персонал.

Особливого значення в системі антикризового управління набуває емоційна стійкість керівника. Саме здатність контролювати власний емоційний стан, підтримувати психологічну рівновагу та демонструвати впевненість у кризових ситуаціях формує основу організаційної стабільності. Керівник виступає не лише координатором управлінських процесів, а й джере-

лом психологічної підтримки для персоналу. У періоди криз працівники орієнтуються на поведінку керівництва, оцінюючи рівень загроз і перспективи функціонування підприємства. Невпевненість, емоційна нестабільність або панічні настрої керівника можуть спричиняти дезорганізацію роботи колективу та погіршення результативності діяльності підприємства.

Сучасне кризове середовище вимагає від керівників здатності оперативно оцінювати ризики, адаптувати бізнес-процеси та забезпечувати координацію діяльності підприємства. За оцінками міжнародних досліджень, у кризових умовах швидкість прийняття управлінських рішень може впливати на ефективність функціонування підприємства більше, ніж обсяг наявних ресурсів. Саме тому поряд із оперативністю управління зростає значення гнучкості організаційної структури та адаптивності персоналу.

Підприємства, які здатні швидко перебудувати внутрішні процеси, змінювати організаційні моделі та впроваджувати дистанційні формати роботи, мають вищий рівень стійкості до кризових потрясінь. Важливу роль у цьому відіграють внутрішні комунікації, які забезпечують координацію дій персоналу, підтримують довіру в колективі та сприяють мінімізації конфліктів. Однак ефективність комунікацій та адаптації персоналу значною мірою залежить від психологічної готовності керівника й працівників до роботи в умовах постійного стресу.

Для підвищення ефективності антикризового управління доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток самоменеджменту як керівників, так і персоналу підприємства. У сучасних умовах нестабільності саме рівень особистої організованості, адаптивності та психологічної стійкості працівників значною мірою визначає здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності та ефективно реагувати на кризові виклики. У зв'язку з цим розвиток самоменеджменту доцільно розглядати як важливий елемент формування організаційної резильєнтності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Насамперед одним із ключових напрямів є формування культури самоорганізації, яка передбачає впровадження стандартів планування робочого часу, контролю результатів діяльності та персональної відповідальності за виконання управлінських рішень. Завдяки цьому раціональна організація робочого процесу дозволяє скоротити непродуктивні витрати часу, підвищити дисципліну праці та забезпечити

більш ефективну координацію дій персоналу. Крім того, в умовах цифровізації управлінських процесів особливого значення набуває використання інструментів тайм-менеджменту, систем моніторингу виконання завдань та методів пріоритизації управлінських рішень. Таким чином, формування навичок самоорганізації створює основу для підвищення оперативності та результативності антикризового управління.

Поряд із самоорганізацією важливим напрямом виступає розвиток емоційної стійкості працівників і керівників. Це пояснюється тим, що високий рівень психологічного навантаження, постійний стрес та інформаційне перевантаження негативно впливають на якість управлінських рішень і продуктивність праці. У зв'язку з цим доцільним є проведення тренінгів зі стрес-менеджменту, психологічної адаптації, управління конфліктами та кризових комунікацій. У результаті формування навичок контролю емоційного стану сприяє підвищенню психологічної стабільності колективу, зниженню рівня конфліктності та покращенню загального соціально-психологічного клімату на підприємстві. Водночас психологічна стійкість персоналу створює передумови для більш ефективного впровадження управлінських змін у кризових умовах.

Разом із цим підвищення ефективності антикризового управління неможливе без активного використання цифрових інструментів. Саме тому підприємствам доцільно впроваджувати CRM-системи, цифрові платформи управління проектами, системи електронного документообігу та автоматизовані засоби комунікації. Завдяки використанню цифрових технологій підвищується швидкість обробки інформації, забезпечується оперативний контроль виконання завдань та покращується координація роботи структурних підрозділів. Крім цього, цифровізація управлінських процесів сприяє зменшенню адміністративних витрат і підвищенню прозорості внутрішніх бізнес-процесів. Отже, інтеграція цифрових інструментів у систему управління дозволяє підприємству швидше адаптуватися до кризових змін та підвищувати ефективність організаційної взаємодії.

Не менш важливим напрямом є підвищення кваліфікації керівників, оскільки сучасне кризове середовище потребує постійного оновлення управлінських компетенцій. Зокрема, участь у професійних тренінгах, опанування сучасних методів стратегічного управління та використання цифрових технологій дозволяють керівникам швидше адаптуватися до змін зовнішнь-

ого середовища та покращувати якість антикризових рішень. Водночас постійне навчання сприяє розвитку стратегічного мислення, навичок ризик-менеджменту та здатності працювати в умовах невизначеності. У результаті це підвищує рівень управлінської гнучкості та формує передумови для більш ефективного реагування на кризові виклики.

Важливою складовою підвищення ефективності антикризового управління є також розвиток внутрішніх комунікацій. Це пов'язано з тим, що ефективний обмін інформацією між керівництвом і персоналом сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню згуртованості колективу та формуванню довіри до управлінських рішень. Особливої актуальності це набуває в кризових умовах, коли саме якість внутрішніх комунікацій визначає швидкість реагування підприємства на зміни та ефективність координації дій працівників. Тому важливим є впровадження сучасних каналів корпоративної комунікації, регулярне інформування персоналу про зміни в діяльності підприємства та підтримання відкритого управлінського діалогу. Завдяки цьому підприємство отримує можливість підвищити рівень організаційної єдності та зменшити соціально-психологічну напругу в колективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасне функціонування підприємств відбувається в умовах підвищеної нестабільності, динамічних змін зовнішнього середовища та зростання кількості кризових ризиків, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до антикризового управління. За таких умов самоменеджмент набуває важливого значення як інструмент підвищення результативності управлінської діяльності, забезпечення організаційної стійкості та підтримання ефективності функціонування підприємства.

Використання інструментів самоменеджменту в системі антикризового управління сприяє підвищенню якості управлінських рішень, покращенню адаптивності підприємства до кризових змін, раціоналізації використання ресурсів і зміцненню психологічної стабільності персоналу. Особливо актуальним розвиток навичок самоменеджменту є в умовах воєнних викликів, цифрової трансформації економіки, інформаційного перевантаження та посилення невизначеності господарського середовища.

Упровадження принципів самоменеджменту дозволяє сформувати більш гнучку, адаптивну

та людиноорієнтовану модель управління підприємством, здатну забезпечувати оперативне реагування на зовнішні зміни, підтримання безперервності діяльності та зміцнення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Література:

1. Ansoff H. I. *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall, 1984. 520 p.
2. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
3. Терещенко С., Петухов А. Генеза наукових концепцій дослідження фінансової поведінки підприємств у контексті економічних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82.
4. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 113—116.
5. Шевченко В. Синергія agile-підходу та low-code технологій як чинник підвищення адаптивності підприємств до кризових умов. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 142—148.
6. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1973. 839 p.
7. Bortnikova M., Bohomaz P., Rulivskyi O., Titov A. Вплив організаційної культури на адаптивність бізнесу у кризових умовах. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 4, № 18. С. 339—348.
8. Федоришина А. М., Камінський В. І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 535—538.
9. Пригодюк О. М. Самоменеджмент в системі розвитку ІТ-підприємств України: якість прийняття рішень та іміджу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26, № 1 (74). С. 70—82.
10. Manyika J., Sprague K., Yee L. *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies*. McKinsey Global Institute, 2012.
11. *State of the Global Workplace Report 2023*. Washington, DC: Gallup Press, 2023.
12. Ковальов А. І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 3. С. 124—130.

13. Onyshchenko O. Практична інтеграція теорії організацій у формування лідерських компетентностей менеджера. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. Т. 4, № 18. С. 131—142.

14. Білик В., Шпильова В., Ангельська В. Впровадження практик самоменеджменту для покращення корпоративної культури. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Т. 334, № 5. С. 26—32.

15. Stress in America Survey. Washington, DC: American Psychological Association (APA), 2022.

16. Воронкова В. Г. Місце і роль синергетики у пізнанні соціальних процесів та розвитку сучасного суспільства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2012. Вип. 48. С. 5—24.

17. Продиус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. Економіка та суспільство. 2023. № 58.

18. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія "Екологія. Публічне управління та адміністрування". 2023. № 3. С. 11—21.

References:

1. Ansoff, H.I. (1984), *Implanting strategic management*, Prentice Hall, New York, USA

2. Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York, USA.

3. Tereschenko, S. and Pietukhov, A. (2025), "Genesis of scientific concepts of researching the financial behavior of enterprises in the context of economic transformations", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 82.

4. Dokunina, K.I. (2018), "Anti-crisis management of the enterprise: the essence of the concept and function", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 36 (1), pp. 113—116.

5. Shevchenko, V. (2025), "Synergy of agile approach and low-code technologies as a factor in increasing the adaptability of enterprises to crisis conditions", *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 142—148.

6. Drucker, P. F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HarperCollins, New York, USA.

7. Bortnikova, M., Bohomaz, P., Rulivskyi, O. and Titov, A. (2025), "The impact of organizational culture on business adaptability in crisis conditions", *Yevropejs'kyj naukovyj zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsij*, vol. 4, no. 18, pp. 339—348.

8. Fedoryshyna, L.M. and Kaminskyi, V.I. (2016). "Self-management as the art of managing individual human capital", *Global and national problems of economics*, vol. 10, pp. 535—538.

9. Pryhodiuk, O. M. (), "Self-management in the development system of Ukrainian IT enterprises: quality of decision-making and image", *Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'koho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*. 2025. № 26, no. 1 (74), pp. 70—82.

10. Manyika, J., Sprague, K. and Yee, L. (2012), *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies*, McKinsey Global Institute, NY, USA.

11. Gallup Press (2023), *State of the Global Workplace Report 2023*, Washington, DC.

12. Koval'ov, A. I. (2014), "Increasing the effectiveness of anti-crisis management in the corporate sector based on business process reengineering", *Visnyksotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 3, pp. 124—130.

13. Onyshchenko, O. (2025), "Practical integration of organizational theory into the formation of a manager's leadership competencies", *Yevropejs'kyj naukovyj zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsij*, vol. 4, no. 18, pp. 131—142.

14. Bilyk, V., Shpylova, V., Angelska, V. (2024), "Implementation of self-management practices to improve corporate culture", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 334, no. 5, pp. 26—32.

15. American Psychological Association (APA) (2022), *Stress in America Survey*, Washington, DC.

16. Voronkova, V. H. (2012), "The place and role of synergetics in the understanding of social processes and the development of modern society", *Humanitarnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 48, pp. 5—24.

17. Prodius, O. I. and Adyrova, T. I. (2023), "Peculiarities of organization management in conditions of globalization risks and crisis phenomena", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 58.

18. Antoniuk, R. (2023), "Personal effectiveness as the basis of the leader's productivity of the head of the organization", *Naukovyj visnyk Vinnyts'koi akademii bezperervnoi osvity. Seriia "Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia"*, vol. 3, pp. 11—21.

Отримано редакцією журналу / Received: 07.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 336.76:004.031.4

V. Hanusych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6902-6303>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.260

INFORMATION SUPPORT FOR ON-CHAIN ANALYSIS OF DIGITAL ASSET MARKETS: CLASSIFICATION OF SOURCES AND APPLICATION ALGORITHM

В. О. Ганусич,
к. е. н, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет ім. Ф.Ракоці II

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОНЧЕЙН-АНАЛІЗУ РИНКУ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ:
КЛАСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ТА АЛГОРИТМ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ**

The rapid development of blockchain technologies, decentralised financial ecosystems and digital assets has significantly transformed the informational environment of financial analysis. Unlike traditional financial systems, where access to transaction-level information is often fragmented, delayed or institutionally restricted, blockchain networks provide publicly accessible and continuously updated records of economic activity. This has created fundamentally new opportunities for analysing capital flows, liquidity conditions, ownership structures, behavioural patterns of market participants and internal transformations of decentralised financial systems through the direct interpretation of distributed ledger data. Under such conditions, on-chain analysis has gradually evolved into an independent direction of digital asset market research.

The purpose of the article is to develop a systematic methodological approach to the informational support of on-chain analysis of digital asset markets through the classification of blockchain-based data sources and the construction of an algorithm for their integrated application within the analytical research process. The article systematises the principal groups of information sources used in on-chain analysis, including primary blockchain ledgers, blockchain explorers, on-chain metric aggregators, address attribution platforms, DeFi analytical systems, exchange and derivatives platforms, and custom analytical environments. Their functional purpose, level of data processing and role in the formation of analytical conclusions are substantiated.

The study proposes a multidimensional classification model of data sources for on-chain analysis that incorporates the origin of data, the level of analytical transformation, functional purpose, level of market observation and degree of methodological transparency. An algorithm for the application of data sources in on-chain analysis is developed, combining the stages of blockchain-data verification, transaction-activity assessment, liquidity analysis, supply-structure evaluation, behavioural analysis of market participants, DeFi activity assessment and derivatives-market interpretation. It is demonstrated that the effectiveness of on-chain analysis is determined not by isolated metrics, but by the integrated interpretation of multi-level information sources. The obtained results form a methodological basis for the further development of systematic digital asset market analysis, the construction of integrated analytical models and the improvement of approaches to the interpretation of blockchain data within financial research.

Стрімкий розвиток блокчейн-технологій, децентралізованих фінансових екосистем та цифрових активів суттєво трансформували інформаційне середовище фінансового аналізу. На відміну від традиційних фінансових систем, у яких доступ до інформації про транзакції часто є фрагментованим або повністю обмеженим, блокчейн-мережі забезпечують відкриті та безперервно оновлювані записи економічної активності. Це створило принципово нові можливості для дослідження руху капіталу, ліквідності, структури власності, поведінкових моделей учасників ринку та внутрішніх трансформацій децентралізованих фінансових систем на основі безпосередньої інтерпретації даних розподілених реєстрів. За таких умов ончейн-аналіз поступово сформувався як самостійний напрям дослідження ринку цифрових активів.

Метою статті є розробка системного методологічного підходу до інформаційного забезпечення ончейн-аналізу ринку цифрових активів шляхом класифікації джерел блокчейн-даних та побудови алгоритму їх інтегрованого застосування у процесі аналітичного дослідження. У статті систематизовано основні групи джерел інформації для ончейн-аналізу, зокрема первинні блокчейн-реєстри, блокчейн-експлорери, агрегатори ончейн-метрик, платформи адресної атрибуції, DeFi-аналітичні системи, біржові та деривативні платформи, а також кастомізовані аналітичні середовища. Визначено їх функціональне призначення, рівень обробки даних та роль у процесі формування аналітичних висновків.

У дослідженні запропоновано багатовимірну класифікаційну модель джерел даних для ончейн-аналізу, яка враховує походження даних, рівень їх аналітичної трансформації, функціональне призначення, рівень ринкового спостереження та ступінь методологічної прозорості. Розроблено алгоритм застосування джерел даних в ончейн-аналізі, що поєднує етапи верифікації блокчейн-даних, оцінки транзакційної активності, аналізу ліквідності, структури позиції, поведінкових характеристик учасників ринку, DeFi-активності та деривативних індикаторів. Доведено, що ефективність ончейн-аналізу визначається не окремими метриками, а комплексною інтеграцією різнорівневних інформаційних джерел. Отримані результати формують методологічну основу для подальшого розвитку системного аналізу ринку цифрових активів, побудови інтегрованих аналітичних моделей та вдосконалення підходів до інтерпретації блокчейн-даних у фінансових дослідженнях.

Ключові слова: ончейн-аналіз, блокчейн-аналітика, цифрові активи, джерела блокчейн-даних, DeFi-аналітика, криптовалютний ринок.

Key words: on-chain analysis, blockchain analytics, digital assets, blockchain data sources, DeFi analytics, cryptocurrency market.

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

The rapid development of blockchain technologies and the institutionalisation of digital asset markets have substantially transformed the informational foundations of financial analysis. Unlike traditional financial systems, where market information is usually mediated by financial institutions, reporting standards and trading platforms, blockchain networks generate continuously updated records of transactions, ownership movements and network interactions. This creates new opportunities for observing capital flows and behavioural patterns of market participants directly within distributed ledger infrastructures. At the same time, the increasing availability of blockchain data does not automatically ensure their analytical reliability or methodological consistency.

The main scientific problem lies in the fragmentation of the informational environment used in on-chain analysis. In contemporary analytical practice, researchers, investors and market

participants rely on a wide range of heterogeneous data sources, including primary blockchain ledgers, blockchain explorers, on-chain metric aggregators, address attribution platforms, DeFi analytical systems, exchange and derivatives platforms. Each of these sources performs a different function in the process of collecting, verifying, transforming and interpreting blockchain data. However, the methodological boundaries between raw data, aggregated indicators, attributed entities and market-context variables often remain insufficiently defined. As a result, on-chain analysis may be reduced to the mechanical use of platform-specific metrics without proper verification of their origin, calculation logic and analytical purpose.

This problem is particularly important because digital asset markets are characterised by high volatility, informational asymmetry, rapid technological change and growing institutional participation. Under such conditions, the quality of analytical conclusions depends not only on the selected metrics, but also on the correct choice and combination of data sources. Misinterpretation of

exchange flows, wallet activity, supply distribution, DeFi indicators or derivatives-market data may lead to distorted assessments of liquidity conditions, accumulation and distribution phases, investor behaviour and market-cycle dynamics. Therefore, the systematisation of information sources becomes not a purely technical task of data collection, but an essential methodological prerequisite for reliable on-chain research.

LITERATURE REVIEW

In contemporary scientific literature, several interconnected research directions have emerged concerning blockchain analytics, cryptocurrency market infrastructure and the methodological interpretation of on-chain data. One group of studies focuses on the structural characteristics of blockchain networks, transaction flows and supply distribution mechanisms within cryptocurrency ecosystems. Celig T., Ockenga T. A., Schoder D. [1], Ciaian P., Kancs d'Artis, Rajcaniova M. [2], Rudd M. A., Porter D. [3], and Biais B., Bisiere C., Bouvard M., Casamatta C., Menkveld A. J. [4] investigate the relationships between supply dynamics, market equilibrium, demand factors and Bitcoin price formation, emphasising the role of blockchain-level activity in the development of digital asset markets. Their studies demonstrate that transaction structures, ownership concentration and market participation significantly influence cryptocurrency valuation and market stability.

Another important direction of research concerns blockchain transaction networks, address identification and the technological mechanisms underlying blockchain analytics. Xia L., Zhu T., Jing Z., Wang Q., Ma Z., Huang Z., Yin Z. [5] analyse transaction-network structures and propose methods for cryptocurrency address identity recognition, highlighting the growing methodological importance of behavioural clustering and entity attribution in blockchain research. Misic V. B., Misic J., Chang X. [6] examine the optimisation of transaction messaging mechanisms within Bitcoin infrastructure, while Kim D., Ryu D., Webb R. I. [7] investigate the determinants of equilibrium transaction fees in the Bitcoin network. These studies contribute to understanding the technical and informational architecture of blockchain systems and provide a foundation for the further development of on-chain analytical methodologies.

A separate strand of scientific literature is devoted to decentralised finance, derivatives markets and trading activity within cryptocurrency ecosystems. Schar F. [8] explores the conceptual foundations of decentralised finance and the transformation of financial markets

through blockchain—and smart contract-based infrastructures. Aleti S., Mizrach B. [9] and Hung J.-C., Liu H.-C., Yang J. J. [10] investigate Bitcoin spot and futures market microstructure, trading activity and price discovery processes, demonstrating the growing importance of derivatives and liquidity-related indicators for interpreting cryptocurrency market behaviour. Sun W., Jin H., Jin F., Kong L., Peng Y., Dai Z. [11] analyse the spatial structure of global Bitcoin mining activity, thereby extending the analytical framework of blockchain research to infrastructure-level and geographical dimensions of digital asset ecosystems.

Another important direction concerns the broader financial characteristics, risk structure and investment properties of cryptocurrencies. Liu Y., Tsyvinski A. [12] examine the risk-return profile of cryptocurrencies and demonstrate that digital assets possess distinctive financial characteristics compared with traditional asset classes. Their findings strengthen the argument that cryptocurrency markets require specialised analytical approaches capable of integrating blockchain-level information, behavioural indicators and market-structure variables.

Existing studies predominantly focus either on individual metrics, market behaviour or technological aspects of blockchain systems, whereas the informational architecture of on-chain analytics, including the classification of data sources, their methodological functions and the algorithm of their practical application, remains insufficiently developed in academic research. This determines the necessity of constructing a systematic methodological framework for the classification and integrated use of information sources within the process of on-chain analysis of digital asset markets.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (SETTING THE TASK)

The purpose of the article is to develop a systematic methodological framework for the informational support of on-chain analysis of digital asset markets through the classification of blockchain-based data sources and the construction of an algorithm for their integrated application within the analytical research process.

In order to achieve this purpose, the following tasks are defined: to clarify the economic and methodological essence of information sources used in on-chain analysis; to develop a classification of information sources for on-chain analysis of digital asset markets; to construct a multidimensional classification model of information sources for on-chain analysis of digital asset markets; to develop

an algorithm for the application of blockchain-based information sources within the process of on-chain research, including the selection of relevant metrics, verification procedures and the formation of analytical conclusions.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The rapid expansion of blockchain technologies and decentralised financial infrastructures has fundamentally transformed the informational environment of digital asset markets. Unlike traditional financial systems, where access to transaction-level information is often fragmented, delayed or institutionally restricted, blockchain networks provide publicly accessible and continuously updated records of economic activity. This technological transparency has created fundamentally new opportunities for analysing capital movements, ownership redistribution, liquidity conditions and behavioural transformations of market participants through direct interpretation of distributed ledger data.

Under such conditions, on-chain analysis has gradually evolved into an independent analytical direction within the broader system of digital asset market research. The methodological significance of on-chain analysis is determined not only by the availability of large-scale blockchain datasets, but also by the possibility of observing structural market processes directly at the network level. Transaction histories, wallet interactions, exchange flows, smart-contract activity and network participation indicators form a multidimensional informational environment capable of reflecting internal transformations within decentralised financial ecosystems.

At the same time, the growing practical application of blockchain analytics has generated a significant increase in the number of platforms, databases, aggregators and analytical services providing access to on-chain information. In modern analytical practice, researchers and investors simultaneously use blockchain explorers, metric aggregators, exchange monitoring systems, wallet attribution platforms, decentralised finance dashboards and custom analytical infrastructures based on APIs and SQL-query environments. However, despite the widespread use of these instruments, the informational architecture of on-chain analysis remains insufficiently systematised in academic research. From a methodological perspective, the informational environment of on-chain analysis should be interpreted as a multi-level system of interconnected data sources performing different analytical functions within the process of blockchain research. Certain

sources provide direct access to raw blockchain records, others aggregate transaction-level information into structured indicators, while additional analytical systems perform behavioural interpretation, entity attribution or cross-network integration of blockchain activity. Consequently, the analytical reliability of on-chain research depends not only on the interpretation of individual metrics, but also on the correct selection, verification and integration of information sources used throughout the analytical process.

The growing complexity of blockchain ecosystems and the increasing institutionalisation of digital asset markets further strengthen the importance of developing a structured methodological approach to the classification of on-chain data sources. Systematisation of these sources creates the foundation for improving the consistency of blockchain-based market research, enhancing comparability of analytical results and reducing the risks associated with incorrect interpretation of aggregated indicators. In this regard, the classification of information sources becomes an important methodological component of on-chain analysis itself rather than merely a technical aspect of data collection (Table 1).

Primary blockchain ledgers constitute the fundamental informational basis of on-chain analysis. Their main function is to provide access to original transaction records, block data and network-level activity stored directly within distributed ledger systems. These sources serve as the primary layer of data verification, since all subsequent analytical platforms derive, process or interpret information that ultimately originates from blockchain records.

Blockchain explorers perform a verification and inspection function within the on-chain analytical process. They enable researchers to examine individual transactions, wallet addresses, blocks, token transfers and smart-contract interactions. Their role is especially important when analytical conclusions require confirmation at the level of specific blockchain events rather than aggregated indicators. In this sense, explorers provide a transparent link between raw blockchain data and applied market interpretation.

On-chain metric aggregators transform raw blockchain records into structured analytical indicators. Their functional purpose consists in systematising large volumes of distributed ledger data into metrics that describe transaction activity, liquidity conditions, supply distribution, network usage and investor behaviour. These platforms are particularly important for identifying market-cycle dynamics, structural changes and long-term regularities in digital asset markets.

Table 1. Classification of information sources for on-chain analysis of digital asset markets according to their analytical function and data processing level

Source category	Analytical content	Representative platforms and infrastructures	Analytical role in on-chain research
Primary blockchain ledgers	Direct records of blockchain transactions and network activity stored within distributed ledger systems	Bitcoin blockchain, Ethereum blockchain	Foundational level of blockchain data verification
Blockchain explorers	Interfaces for examining transactions, wallet addresses, blocks and smart-contract interactions	Etherscan, Blockchain.com, Blockchair, Mempool.space	Verification of individual transactions, addresses and blockchain events
On-chain metric aggregators	Analytical platforms providing aggregated blockchain indicators and market metrics	Glassnode, CryptoQuant, CoinMetrics, IntoTheBlock	Analysis of metric dynamics, market cycles and structural blockchain indicators
Address attribution platforms	Services for identifying wallets, entities and behavioural relationships between market participants	Arkham, Nansen, Breadcrumbs	Analysis of wallet behaviour, institutional activity, exchange flows and whale positioning
DeFi analytical platforms	Infrastructures providing data on decentralised finance protocols, total value locked, transaction volumes and protocol revenues	DeFiLlama, Token Terminal, Dune	Analysis of decentralised financial ecosystems and protocol-level economic activity
Exchange and derivatives platforms	Sources of data related to reserves, funding rates, open interest and derivatives market conditions	Coinglass, CryptoQuant, cryptocurrency exchanges	Complementing on-chain analysis with liquidity and derivatives market indicators
Custom analytical environments	User-defined analytical infrastructures based on APIs, SQL queries and blockchain datasets	Dune, Flipside, APIs	Development of customised analytical methodologies and blockchain research models

Source: developed by the author.

Address attribution platforms provide an additional behavioural and institutional layer of interpretation. Their function is to associate blockchain addresses with specific entities, such as exchanges, funds, protocols, large holders or institutional wallets. This makes it possible to move beyond anonymous transaction flows and analyse the behaviour of particular categories of market participants, including whale activity, exchange movements and institutional positioning.

DeFi analytical platforms are designed to capture economic activity within decentralised finance ecosystems. Their functional purpose is to provide data on total value locked, protocol revenues, transaction volumes, liquidity pools, lending markets and other indicators of protocol-level performance. These sources expand on-chain analysis beyond individual blockchain transactions and allow researchers to evaluate the functioning of decentralised financial infrastructures as independent market segments.

Exchange and derivatives platforms complement classical on-chain data with information from the trading and leverage environment. Their role is to provide indicators such as exchange reserves,

funding rates, open interest, liquidation volumes and derivatives market positioning. These data are important because the behaviour of digital asset markets is shaped not only by blockchain-level activity, but also by liquidity conditions, leverage structures and speculative pressure in exchange-based trading systems.

Custom analytical environments perform a methodological and research-design function. They allow researchers to construct independent datasets, formulate SQL queries, use APIs and develop customised dashboards adapted to specific research objectives. Their importance lies in the possibility of moving from the use of predefined platform indicators toward reproducible, flexible and author-defined analytical models of blockchain activity.

Taken together, these groups of sources form a multi-level information infrastructure for on-chain analysis. Primary ledgers provide the original data layer, explorers support verification, aggregators transform blockchain records into indicators, attribution platforms add behavioural interpretation, DeFi platforms expand the analysis to protocol ecosystems, exchange and derivatives

platforms connect on-chain data with market liquidity, while custom analytical environments enable the construction of independent research methodologies.

Publicly available web-traffic estimates indicate that the largest audience reach within the ecosystem of on-chain analytical platforms is not necessarily concentrated among the most methodologically complex research terminals. Instead, the highest visibility is often associated with platforms that provide rapid access to frequently used verification, monitoring and trading-context information. According to Similarweb estimates for April 2026 (Fig. 1), CoinGlass recorded approximately 12.9 million monthly visits, while Etherscan reached about 3.7 million visits, Blockchain.com about 2.8 million, Blockchair about 1.4 million, Mempool.space about 1.3 million and DeFiLlama about 1.2 million visits [13]. These figures suggest that mass demand in the field of on-chain analytics is largely shaped by platforms with low access barriers, high practical utility and repeated everyday use in transaction verification, blockchain monitoring and market-oriented information search.

At the same time, website traffic should not be interpreted as the only indicator of analytical significance. Official platform disclosures show that some infrastructures with lower public web-traffic visibility may possess deeper professional, institutional or methodological embeddedness within the digital asset analytical ecosystem. Dune states that its on-chain data platform is used by more than 1 million users and trusted by more than 20,000 companies, while also providing access to more than 100 blockchains and more than 1.5 million datasets [14]. Coin Metrics reports more than 21,000 weekly Community API users and more than 11,000 monthly Charts users [15]. Nansen discloses more than 500 million labelled

wallets or addresses within its blockchain intelligence infrastructure [16], which should be interpreted as an indicator of address-attribution coverage rather than as a user-count measure. Blockchain.com reports more than 39 million verified retail users, more than 1,500 engaged institutional clients and 100 million wallets created [17].

Therefore, the popularity of on-chain data platforms should be interpreted as a functionally differentiated phenomenon. Blockchain explorers tend to attract mass verification traffic because they are used for checking transactions, addresses and blocks. Derivatives and market-structure dashboards concentrate trading-oriented traffic because they provide time-sensitive information on funding rates, liquidations, open interest and exchange-related indicators. Institutional terminals, address-attribution systems and API-oriented analytical environments may appear less prominent in public web-traffic statistics, but they can remain highly influential in research, compliance, risk assessment and investment decision-making processes. For this reason, web traffic should be treated as an auxiliary proxy of public visibility and adoption, rather than as a direct measure of methodological quality, analytical reliability or scientific value.

The growing complexity of blockchain ecosystems and the rapid expansion of analytical infrastructures within digital asset markets necessitate the development of a systematic methodological approach to the interpretation of on-chain information sources. In contemporary analytical practice, blockchain data are no longer represented solely by isolated transaction records or individual analytical platforms. Instead, they form a multilayered informational environment in which raw blockchain data undergo successive stages of verification, aggregation, attribution and

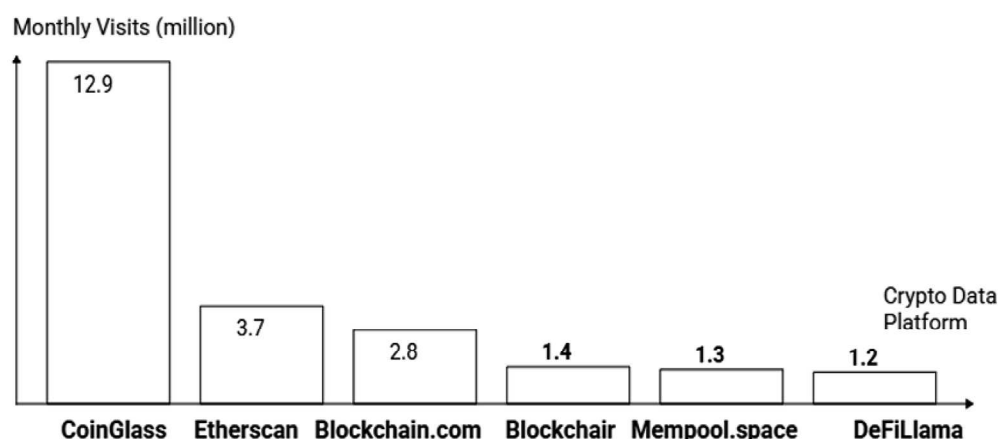


Fig. 1. Monthly website visits for crypto data platforms (April 2026)

Source: compiled on the basis of [13].

analytical transformation before becoming suitable for economic interpretation and market research. Under such conditions, the informational infrastructure of on-chain analysis should be considered as an integrated system of interconnected analytical layers that differ according to their origin of data, degree of processing, functional purpose and level of market observation. In order to systematise these relationships, a multidimensional classification model of data sources for on-chain analysis of digital asset markets is proposed (Fig. 2).

The model reflects the sequential transformation of blockchain information from primary distributed-ledger records to advanced researcher-defined analytical environments and simultaneously demonstrates the methodological interconnections between verification mechanisms, metric aggregation systems, attribution platforms, liquidity-context infrastructures and custom analytical models.

In order to systematise the practical application of blockchain-based informational infrastructures within the research process, the algorithm for applying data sources in on-chain analysis of digital asset markets is proposed in Table 2.

The proposed algorithm demonstrates that the use of data sources in on-chain analysis should not be reduced to the mechanical extraction of indicators from analytical platforms. Each stage performs a specific methodological function within the research process. Primary blockchain ledgers

and explorers provide the factual basis for verification, while metric aggregators transform raw blockchain records into indicators suitable for structural interpretation. Address attribution platforms add behavioural and institutional meaning to transaction flows, DeFi analytical systems expand the scope of research to protocol-level economic activity, and exchange or derivatives platforms provide the market context necessary for interpreting liquidity and leverage conditions.

A distinctive feature of the proposed algorithm is the connection between the source of data, the selected metric and the analytical conclusion derived at each stage. Transaction metrics make it possible to identify changes in the intensity of network activity. Liquidity and exchange-flow indicators support conclusions about accumulation, distribution and potential selling pressure. Supply distribution metrics reveal the structure of ownership and the behaviour of long-term and short-term holders. Address attribution data allow the researcher to distinguish between anonymous capital movements and the activity of exchanges, institutional participants or large holders. DeFi and derivatives indicators provide additional context for evaluating protocol sustainability, market leverage and speculative pressure.

Thus, the algorithm establishes a sequential but flexible methodological framework for conducting on-chain research. Its application allows the researcher to move from primary blockchain verification to multidimensional market interpre-

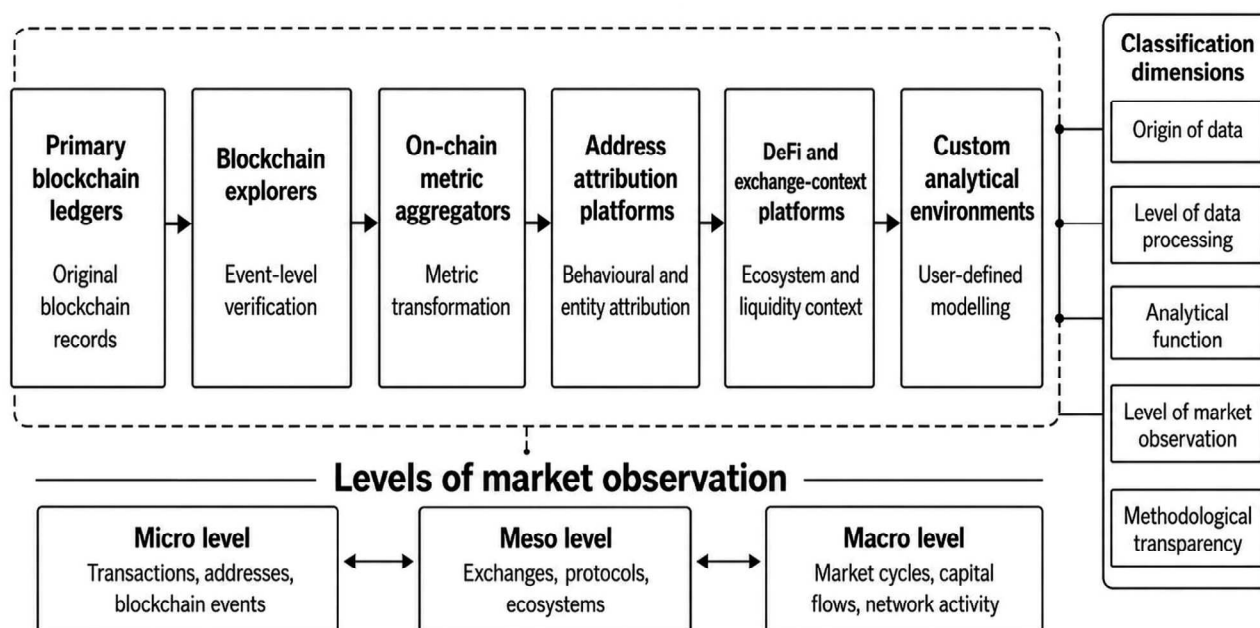


Fig. 2. Classification model of data sources for on-chain analysis of digital asset markets

Source: developed by the author.

Table 2. Algorithm for applying data sources in on-chain analysis of digital asset markets

Stage	Analytical objective	Data sources used	Key metrics or data extracted	Analytical decision or conclusion
1. Definition of research objective	To determine the analytical focus of the study	Research design, previous market data, selected blockchain ecosystem	Asset, blockchain network, time horizon, level of analysis	Selection of the analytical direction: transaction activity, liquidity, holder behaviour, DeFi activity or market-cycle diagnostics
2. Primary data verification	To confirm the factual basis of blockchain events	Primary blockchain ledgers, blockchain explorers	Transactions, blocks, wallet addresses, token transfers, smart-contract events	Verification of the reliability of the empirical basis and exclusion of incorrectly identified or irrelevant blockchain events
3. Transaction activity assessment	To evaluate the intensity of capital movement within the network	Blockchain explorers, Glassnode, Coin Metrics, CryptoQuant	Transaction count, transfer volume, average transaction size, active addresses	Identification of expansion or contraction in network-level economic activity
4. Liquidity and exchange-flow analysis	To assess the availability of assets for market circulation and potential selling pressure	CryptoQuant, Glassnode, CoinGlass, exchange data	Exchange inflows and outflows, exchange reserves, stablecoin flows, liquid and illiquid supply	Determination of whether the market is characterised by accumulation, distribution, liquidity expansion or liquidity contraction
5. Supply distribution analysis	To examine ownership structure and concentration of assets	Glassnode, Coin Metrics, Etherscan, Nansen, Arkham	Holder concentration, long-term holder supply, short-term holder supply, whale balances, realised capitalisation	Assessment of ownership concentration, strategic accumulation and redistribution of assets between market participants
6. Address attribution and behavioural analysis	To identify the behaviour of specific categories of market participants	Arkham, Nansen, Breadcrumbs, Etherscan	Exchange wallets, institutional wallets, whale transactions, labelled addresses, wallet clusters	Identification of behavioural patterns of exchanges, funds, large holders and institutional participants
7. DeFi ecosystem analysis	To evaluate protocol-level economic activity and decentralised financial interactions	DeFiLlama, Token Terminal, Dune	Total value locked, protocol revenue, transaction volume, lending activity, liquidity pool dynamics	Evaluation of the sustainability, growth or contraction of decentralised financial ecosystems
8. Derivatives and market-context analysis	To complement on-chain signals with trading-market conditions	CoinGlass, CryptoQuant, exchange platforms	Funding rates, open interest, liquidation volumes, long/short ratios, futures basis	Assessment of leverage, speculative pressure, market overheating or risk of forced liquidations
9. Cross-source verification	To compare signals from different types of data sources	Explorers, aggregators, attribution platforms, DeFi dashboards, exchange platforms	Consistency of transaction data, metric dynamics, labelled entities and liquidity indicators	Confirmation, rejection or adjustment of preliminary analytical conclusions
10. Integrated interpretation	To combine metrics into a coherent market diagnosis	All selected sources according to the research objective	Combined set of transaction, liquidity, supply, behavioural, DeFi and derivatives indicators	Formulation of the final analytical conclusion regarding market phase, capital flow direction, accumulation or distribution regime, liquidity condition and behavioural structure of participants

Source: developed by the author.

tation, where final conclusions are formed not on the basis of isolated metrics, but through the combined analysis of transaction activity, liquidity conditions, ownership structure, behavioural signals and market-context indicators.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The conducted research demonstrates that the informational environment of on-chain analysis should be interpreted as a complex multi-level analytical infrastructure rather than as a fragmented collection of independent blockchain platforms and digital services. The rapid expansion of blockchain ecosystems, the increasing institutionalisation of digital asset markets and the growing practical use of blockchain analytics have substantially transformed the methodological foundations of cryptocurrency market research. Under such conditions, the reliability and analytical depth of on-chain analysis depend not only on the interpretation of individual blockchain metrics, but also on the correct selection, verification and integration of information sources throughout the analytical process. The proposed classification of information sources systematises blockchain-based analytical infrastructures according to their analytical function, degree of data processing and role within the research process. The study substantiates that primary blockchain ledgers, blockchain explorers, on-chain metric aggregators, address attribution platforms, DeFi analytical systems, exchange and derivatives platforms, and custom analytical environments perform fundamentally different methodological functions within the architecture of on-chain analysis. Their combined application forms a sequential informational chain in which raw blockchain records are transformed into structured analytical indicators, behavioural interpretations and integrated market diagnostics.

An important result of the research is the development of a multidimensional classification model of data sources for on-chain analysis of digital asset markets. The proposed model demonstrates that blockchain-based informational infrastructures differ not only by technological form, but also by the level of market observation, methodological transparency and analytical purpose. This allows on-chain analysis to be interpreted as a structured system of interconnected analytical layers encompassing transaction verification, liquidity assessment, behavioural attribution, ecosystem analysis and market-context interpretation.

The research additionally develops an algorithm for the practical application of information sources

within the process of on-chain analysis. The proposed algorithm establishes a methodological sequence linking data sources, selected metrics, analytical procedures and final research conclusions. Unlike fragmented approaches based on isolated indicators, the developed framework emphasises the integrated interpretation of blockchain activity, liquidity conditions, supply distribution, behavioural signals, DeFi indicators and derivatives-market data. Such an approach significantly expands the analytical possibilities of blockchain research and improves the methodological consistency of digital asset market analysis. Prospects for further research are associated with the practical application of the proposed methodological framework to empirical analysis of cryptocurrency markets.

Литература:

1. Celig T., Ockenga T. A., Schoder D. Distributional equality in ethereum? on-chain analysis of Ether Supply Distribution and Supply Dynamics. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. № 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04728-9>
2. Ciaian P., Kancs d'Artis, Rajcaniova M. On- and off-chain demand and supply drivers of Bitcoin Price. *Economics*. 2026. № 20 (1). DOI: <https://doi.org/10.1515/econ-2025-0169>
3. Rudd M. A., Porter D. Bitcoin supply, demand, and Price Dynamics. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. № 18 (10). pp. 570. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18100570>
4. Biais B., Bisiere C., Bouvard M., Casamatta C., Menkveld A. J. Equilibrium bitcoin pricing. *The Journal of Finance*. № 78 (2). pp. 967—1014. DOI: <https://doi.org/10.1111/jofi.13206>
5. Xia L., Zhu T., Jing Z., Wang Q., Ma Z., Huang Z., Yin Z. A two-layer transaction network-based method for virtual currency address identity recognition. *Cryptography*. 2025. № 9(4). DOI: <https://doi.org/10.3390/cryptography9040065>
6. Misic V. B., Misic J., Chang X. Reducing the number of transaction messages in bitcoin. *Peer-to-Peer Networking and Applications*. 2022. № 15 (1). pp. 768—782. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12083-021-01278-0>
7. Kim D., Ryu D., Webb R. I. Determination of equilibrium transaction fees in the Bitcoin Network: A rank-order contest. *International Review of Financial Analysis*. 2023. № 86. pp. 102487. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102487>
8. Schar F. Decentralized finance: on blockchain-and smart contract-based financial markets. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*. 2022. № 103 (2). pp. 153—174. DOI: <https://doi.org/10.20955/r.103.153-74>

9. Aleti S., Mizrach B. Bitcoin spot and futures market microstructure. *Journal of Futures Markets*. 2021. № 41 (2). pp. 194—225. DOI: <https://doi.org/10.1002/fut.22163>

10. Hung J.-C., Liu H.-C., Yang J. J. Trading activity and price discovery in Bitcoin futures markets. *Journal of Empirical Finance*. 2021. № 62. pp. 107—120. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2021.03.001>

11. Sun W., Jin H., Jin F., Kong L., Peng Y., Dai Z. Spatial Analysis of Global Bitcoin Mining. *Scientific Reports*. 2022. № 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-022-14987-0>

12. Liu Y., Tsyvinski A. Risks and returns of cryptocurrency. *The Review of Financial Studies*. 2020. № 34 (6). pp. 2689—2727. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa113>

13. Website Traffic Checker: Traffic Analytics, Ranking and Audience Data. Similarweb. 2026. URL: <https://www.similarweb.com/website/>

14. Make onchain data work for you. Dune. 2026. URL: <https://dune.com/>

15. Crypto data for individuals. Coin Metrics. 2026. URL: <https://coinmetrics.io/individuals/>

16. Nansen: The leading blockchain intelligence tool for onchain data in 2025. Nansen. 2025. URL: <https://www.nansen.ai/post/nansen-the-leading-blockchain-intelligence-tool-for-onchain-data-in-2025>

17. About Blockchain.com. Blockchain.com. 2026. URL: <https://www.blockchain.com/about>

References:

1. Celig, T., Ockenga, T.A. and Schoder, D. (2025), "Distributional equality in ethereum? On-chain analysis of Ether supply distribution and supply dynamics", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 12, no. 1. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04728-9>

2. Ciaian, P., Kancs, d'Artis and Rajcaniova, M. (2026), "On- and off-chain demand and supply drivers of Bitcoin price", *Economics*, vol. 20, no. 1. <https://doi.org/10.1515/econ-2025-0169>

3. Rudd, M.A. and Porter, D. (2025), "Bitcoin supply, demand, and price dynamics", *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 18, no. 10, article 570. <https://doi.org/10.3390/jrfm18100570>

4. Biais, B., Bisiere, C., Bouvard, M., Casamatta, C. and Menkveld, A.J. (2023), "Equilibrium bitcoin pricing", *The Journal of Finance*, vol. 78, no. 2, pp. 967—1014. <https://doi.org/10.1111/jofi.13206>

5. Xia, L., Zhu, T., Jing, Z., Wang, Q., Ma, Z., Huang, Z. and Yin, Z. (2025), "A two-layer transaction network-based method for virtual currency address identity recognition", *Cryptography*, vol. 9, no. 4. <https://doi.org/10.3390/cryptography9040065>

6. Misic, V.B., Misic, J. and Chang, X. (2022), "Reducing the number of transaction messages in bitcoin", *Peer-to-Peer Networking and Applications*, vol. 15, no. 1, pp. 768—782. <https://doi.org/10.1007/s12083-021-01278-0>

7. Kim, D., Ryu, D. and Webb, R.I. (2023), "Determination of equilibrium transaction fees in the Bitcoin Network: A rank-order contest", *International Review of Financial Analysis*, vol. 86, article 102487. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102487>

8. Schar, F. (2022), "Decentralized finance: On blockchain— and smart contract-based financial markets", *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, vol. 103, no. 2, pp. 153—174. <https://doi.org/10.20955/r.103.153-74>

9. Aleti, S. and Mizrach, B. (2021), "Bitcoin spot and futures market microstructure", *Journal of Futures Markets*, vol. 41, no. 2, pp. 194—225. <https://doi.org/10.1002/fut.22163>

10. Hung, J.-C., Liu, H.-C. and Yang, J.J. (2021), "Trading activity and price discovery in Bitcoin futures markets", *Journal of Empirical Finance*, vol. 62, pp. 107—120. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2021.03.001>

11. Sun, W., Jin, H., Jin, F., Kong, L., Peng, Y. and Dai, Z. (2022), "Spatial analysis of global Bitcoin mining", *Scientific Reports*, vol. 12, no. 1. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-14987-0>

12. Liu, Y. and Tsyvinski, A. (2020), "Risks and returns of cryptocurrency", *The Review of Financial Studies*, vol. 34, no. 6, pp. 2689—2727. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa113>

13. Similarweb (2026), "Website Traffic Checker: Traffic Analytics, Ranking and Audience Data", available at: <https://www.similarweb.com/website/> (Accessed 8 May 2026).

14. Dune (2026), "Make onchain data work for you", available at: <https://dune.com/> (Accessed 8 May 2026).

15. Coin Metrics (2026), "Crypto Data for Individuals", available at: <https://coinmetrics.io/individuals/> (Accessed 8 May 2026).

16. Nansen (2025), "Nansen: The Leading Blockchain Intelligence Tool for Onchain Data in 2025", available at: <https://www.nansen.ai/post/nansen-the-leading-blockchain-intelligence-tool-for-onchain-data-in-2025> (Accessed 8 May 2026).

17. Blockchain.com (2026), "About Blockchain.com", available at: <https://www.blockchain.com/about> (Accessed 8 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

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: 10.32702/2306-6792.2026.10.270

МЕТОДИ ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ЧЕРЕЗ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КОНФЛІКТІВ

Y. Biliak,

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

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

METHODS OF INFLUENCING FINANCIAL SECURITY THROUGH THE REGULATION OF ECONOMIC CONFLICTS

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до систематизації методів впливу на фінансову безпеку суб'єктів господарювання в аграрній сфері в умовах економічної нестабільності, конфліктності зовнішнього середовища та посилення багаторівневих загроз. Доведено, що фінансова безпека аграрних суб'єктів господарювання формується під впливом не лише внутрішніх фінансово-економічних рішень, а й широкого спектра зовнішніх і внутрішніх регуляторів, управлінських практик, соціально-інституційних механізмів та поведінкових чинників, що зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до визначення методів впливу на процеси фінансового забезпечення.

Обґрунтовано доцільність класифікації методів впливу на фінансову безпеку в аграрній сфері за рівнем їх застосування, функціональним призначенням та характером регуляторного впливу. Визначено, що до групи методів макро- та мезорівневого впливу доцільно відносити правові, адміністративні та соціальні методи, які застосовуються на рівні держави, галузі або регіону з метою формування інституційних, нормативно-правових, соціально-економічних та організаційних умов фінансового забезпечення, мінімізації системних ризиків і врегулювання економічних конфліктів. Доведено, що саме ці методи створюють зовнішнє середовище функціонування суб'єктів господарювання та визначають рівень їхньої вразливості до дестабілізаційних процесів.

До методів мікрорівневого впливу віднесено організаційні, управлінські та психологічні методи, які реалізуються на рівні окремих суб'єктів господарювання, їх структурних підрозділів та учасників соціально-економічних відносин. Встановлено, що зазначені методи забезпечують внутрішню узгодженість процесів фінансового забезпечення, сприяють формуванню адаптивних механізмів управління, підвищенню якості прийняття фінансових рішень, зниженню рівня внутрішньоорганізаційних конфліктів, посиленню мотивації та відповідальності персоналу, а також розвитку культури фінансової безпеки на рівні підприємства.

Окремо обґрунтовано універсальний характер фінансових та економічних методів впливу, які можуть застосовуватися як на макро-, так і на мікрорівні та виступають безпосередніми інструментами регулювання фінансових потоків, структури капіталу, ліквідності, платоспроможності, інвестиційної активності, витрат, доходів, ризиків і фінансових результатів. Доведено, що саме універсальність фінансових та економічних методів забезпечує їх інтеграційну роль у системі фінансового забезпечення аграрних суб'єктів господарювання.

Доведено, що ефективність впливу на фінансову безпеку в аграрній сфері визначається не окремим використанням певних методів, а рівнем їхньої функціональної узгодженості, комплексності застосування та адаптації до специфіки аграрного виробництва, типу загроз і характеру економічних конфліктів. Запропонований підхід дозволяє розглядати систему методів впливу на фінансову безпеку як багаторівневу, багатофункціональну та адаптивну систему, що забезпечує формування сприятливих умов фінансового забезпечення, підвищення стійкості суб'єктів господарювання та посилення їх здатності до довгострокового функціонування й розвитку.

Отримані результати дають можливість використовувати запропоновану систематизацію методів впливу для удосконалення державної, галузевої та корпоративної політики фінансового забезпечення, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження рівня конфліктності господарського середовища та посилення фінансової стійкості суб'єктів господарювання аграрної сфери.



This article substantiates theoretical and methodological approaches to systematizing methods of influencing the financial security of agricultural enterprises in the context of economic instability, a conflict-ridden external environment, and intensifying multi-level threats. It is demonstrated that the financial security of agricultural business entities is shaped not only by internal financial and economic decisions but also by a wide range of external and internal regulators, management practices, socio-institutional mechanisms, and behavioral factors, which necessitates the application of a comprehensive approach to determining methods of influencing financial security processes.

The paper justifies the classification of methods for influencing financial security in the agricultural sector based on their level of application, functional purpose, and nature of regulatory impact. It has been determined that the group of macro— and meso-level influence methods should include legal, administrative, and social methods applied at the state, sectoral, or regional level to create institutional, regulatory, socio-economic, and organizational conditions for financial security, minimize systemic risks, and resolve economic conflicts. It has been demonstrated that it is precisely these methods that create the external environment in which economic entities operate and determine their level of vulnerability to destabilizing processes.

Micro-level influence methods include organizational, managerial, and psychological methods that are implemented at the level of individual business entities, their structural units, and participants in socio-economic relations. It has been established that these methods ensure the internal consistency of financial security processes, contribute to the formation of adaptive management mechanisms, improve the quality of financial decision-making, reduce the level of internal organizational conflicts, strengthen staff motivation and accountability, and foster a culture of financial security at the enterprise level.

The universal nature of financial and economic methods of influence is specifically substantiated; these methods can be applied at both the macro- and micro-levels and serve as direct instruments for regulating financial flows, capital structure, liquidity, solvency, investment activity, expenses, revenues, risks, and financial results. It is demonstrated that it is precisely the universality of financial and economic methods that ensures their integrative role in the system of financial security for agricultural entities.

It has been demonstrated that the effectiveness of measures to ensure financial security in the agricultural sector is determined not by the isolated use of specific methods, but by the degree of their functional coordination, the comprehensiveness of their application, and their adaptation to the specific characteristics of agricultural production, the nature of threats, and the nature of economic conflicts. The proposed approach allows for viewing the system of methods for influencing financial security as a multi-level, multifunctional, and adaptive system that ensures the creation of favorable conditions for financial security, increases the resilience of economic entities, and strengthens their capacity for long-term operation and development.

The results obtained make it possible to use the proposed systematization of methods of influence to improve state, sectoral, and corporate financial security policies, increase the soundness of management decisions, reduce the level of conflict in the business environment, and strengthen the financial resilience of economic entities in the agricultural sector.

Ключові слова: методи впливу на фінансову безпеку, фінансова поведінка, фінансова безпека, фінансове убезпечення, пріоритети фінансового убезпечення, фінансові небезпеки, фінансова стратегія, критерії фінансового убезпечення, економічний конфлікт інтересів.

Key words: methods of influencing financial security, financial behavior, financial security, financial protection, priorities of financial protection, financial risks, financial strategy, criteria for financial protection, economic conflict of interest.

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

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору економіки фінансова безпека суб'єктів господарювання формується під впливом складної сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких особливого значення набувають економічні конфлікти, військові загрози, логістичні обмеження, енер-

гетична нестабільність, майнові ризики, інституційна невизначеність та екологічні виклики. За таких умов забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств не може обмежуватися виключно застосуванням фінансово-економічних інструментів, оскільки фінансові небезпеки формуються також під впливом правових, адміністративних, соціальних, організаційних, управлінських і психологічних чинників.

Це зумовлює необхідність розширення наукових підходів до розуміння фінансового

убезпечення як багаторівневого процесу, що потребує використання системи взаємопов'язаних методів впливу. Відтак важливого наукового і практичного значення набуває систематизація методів впливу на фінансову безпеку суб'єктів господарювання аграрної сфери з урахуванням рівня їх застосування, функціонального призначення та ролі у врегулюванні економічних конфліктів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях фінансова безпека підприємств дедалі частіше розглядається як результат цілеспрямованого управлінського впливу на фінансові, організаційні та інституційні процеси. Значний внесок у розвиток підходів до дослідження фінансової безпеки, ризик-менеджменту та адаптивного розвитку підприємств зробили С. Василішин [1], Н. Танклевська [2], І. Журавльова [3], Н. Трусова, О. Гривківська [4] та інші вчені.

Окремі аспекти правового, адміністративного, соціального, організаційного та управлінського впливу на функціонування підприємств висвітлено у працях О. Амоші [5], В. Геєця [6], О. Грішнєвої [7], Л. Федулової [8], О. Кузьміна [9]. Водночас, попри наявний науковий доробок, питання систематизації методів впливу на фінансову безпеку суб'єктів господарювання аграрної сфери, їх класифікації за рівнями застосування та роллю у врегулюванні економічних конфліктів залишаються недостатньо розробленими, що й зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування науково-методичного підходу до моделювання фінансової поведінки суб'єктів господарювання аграрної сфери залежно від обраного критерію фінансового забезпечення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Врахування пріоритетів фінансової безпеки (до сукупності пріоритетів фінансової безпеки варто віднести забезпечення енергетичної безпеки, запобігання фінансовим проблемам через негативний вплив на навколишнє природне середовище, оптимізацію логістики упродовж усього ланцюжка вартості, запобігання майновим конфліктам власності та рейдерським атакам, захист майнових матеріальних й

нематеріальних активів та земель, оптимізацію джерел фінансування та структури капіталу, раціоналізацію розміщення залучених коштів в активах, оптимізацію структури виробництва та диференціацію ринків, забезпечення ефективної та високої ділової активності, поліпшення співпраці з партнерами та контрагентами, підтримування фінансової стабільності, контроль за фінансовими потоками, управління ризиками, оптимізація витрат, розвиток фінансової грамотності) у врегулюванні економічних конфліктів вимагає залучення низки спеціальних методів та інструментів впливу. До основних методів впливу на фінансову безпеку в аграрній сфері можна віднести вісім ключових груп, що можуть бути застосовані як на рівні держави, галузі чи регіону для формування зовнішніх умов забезпечення та врегулювання економічних конфліктів (зокрема правові, адміністративні, соціальні), так і на рівні окремих суб'єктів господарювання та учасників соціально-економічних відносин в аграрній сфері для створення внутрішніх предикторів стабілізації (зокрема, організаційних, управлінських, психологічних). Поряд з тим, фінансові та економічні методи за своєю природою характеризуються універсальним впливом і можуть застосовуватися на різних рівнях управління й регулювання господарських відносин. Загалом до методів впливу віднесено: 1) правові, 2) адміністративні, 3) управлінські, 4) організаційні, 5) соціальні, 6) психологічні, 7) економічні, 8) фінансові (рис. 1).

Правові методи впливу реалізуються через формування низки законодавчих та нормативно-правових актів, норм та правил, що встановлюються державою. По-суті вони утворюють умови функціонування бізнес-середовища, в якому працюють суб'єкти господарювання та інші учасники ринкових відносин, забезпечують засади регулювання господарської діяльності та взаємин між сторонами. Основними засобами реалізації правових методів є закони, накази державних органів, норми і нормативи, контракти, угоди, ліцензії тощо. Основною метою застосування правових методів є упорядкування соціально-економічних відносин в аграрній сфері, охорона та розвиток прав, свобод і обов'язків учасників цих відносин, а також забезпечення правової відповідності діяльності суб'єктів господарювання із вимогами, що висуває держава. Ключовою особливістю цих методів впливу є їх обов'язковий характер, адже порушення правових норм призводить до різних видів відповідальності, у т. ч. штрафних і фінансових санкцій, припинення діяльності

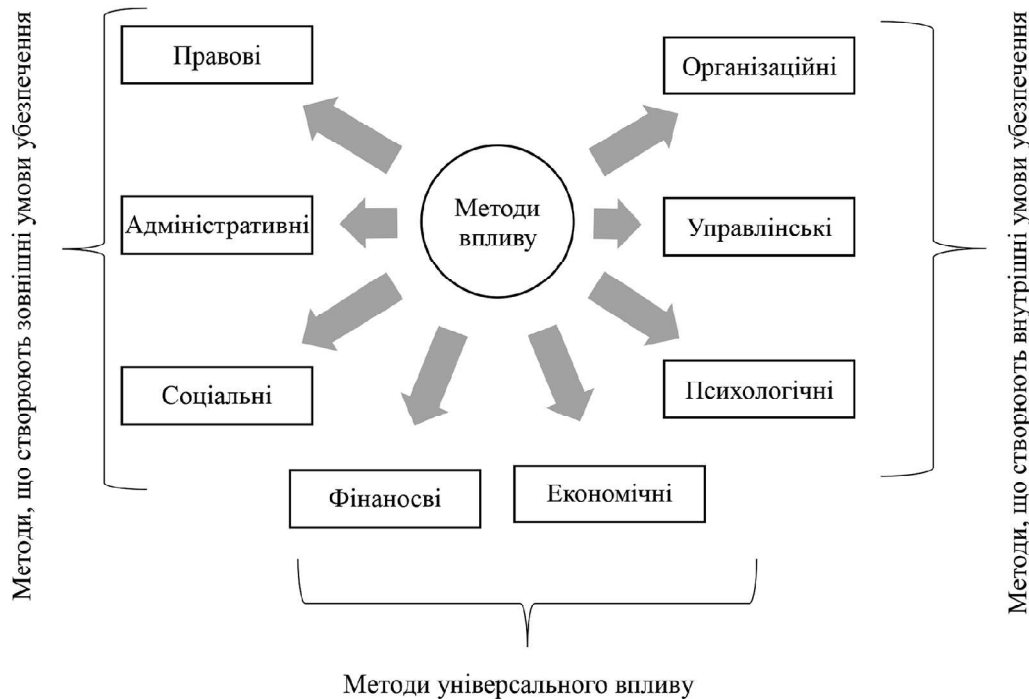


Рис. 1. Методи впливу на фінансову безпеку через регулювання економічних конфліктів

Джерело: запропоновано автором

суб'єкта господарювання, обмеження або припинення права власності або вільного розпорядження активами, судових позовів та навіть кримінальної відповідальності. Із-за обов'язкового характеру використання правові методи менш гнучкі порівняно з іншими групами методів та потребують створення й функціонування органів нагляду і контролю (податкових, митних, органів антикорупційного контролю, екологічного контролю, сертифікації та стандартизації, ліцензування, органів антимонопольного контролю тощо), через що прямо пов'язані з іншою групою методів — адміністративними. Будучи методами, що створюють зовнішні умови фінансового забезпечення, тим не менш правові методи впливають і на внутрішні аспекти діяльності аграрного бізнесу, адже встановлюють правила взаємодії із працівниками, власниками, контрагентами, споживачами, державними органами, забезпечують захист інтересів всіх сторін в межах правового поля, знижують ризики недоброчесних дій, а отже й виникнення економічних конфліктів.

Адміністративні методи тісно пов'язані із реалізацією правових, однак являють собою відокремлену групу зі своїми цілями та завданнями, підходами та результатами використання. Якщо правові методи утворюють законодавче підґрунтя для роботи бізнес-середовища та врегулювання соціально-економічних відносин

між суб'єктами господарювання та іншими суб'єктами, то адміністративні методи націлені на практичну реалізацію цих умов, впровадження їх в життя. Адміністративні методи переважною часткою засновуються на державному регулюванні економіки та покликані забезпечувати виконання законів та нормативно-правових актів. Наприклад, податкове регулювання економіки як адміністративний метод покликаний забезпечувати дотримання податкового законодавства і практичну реалізацію податкової політики держави. Адміністративні методи застосовуються органами державної влади, а також контролюючими органами й організаціями, аудиторськими установами, консультативними та дорадчими службами тощо та мають здебільшого обов'язковий характер виконання. Основною їх метою є досягнення суспільних інтересів через реалізацію державної економічної політики й дотримання економічної стабільності та безпеки. Як і правові, адміністративні методи порівняно негнучкі, а їхні підходи універсальні для всіх суб'єктів господарювання у відповідності до законодавчо-правових норм.

Соціальні методи впливу пов'язані із людським фактором. Вони зорієнтовані на впливи на групи людей, соціальні процеси та соціальні відносини. Цю групу методів можна віднести до тих, що переважно формують зовнішні умови для ведення аграрної діяльності, однак не по-

вною мірою. Адже, соціальні методи зосереджуються як на взаємодії суб'єкта господарювання із соціумом, так на формування соціальної взаємодії в середині робочого колективу, корпоративній культурі, командній роботі, груповій динаміці, групових нормах поведінки, соціальних ролях, лідерстві, соціальному кліматі в організації. Через це вони тісно пов'язані із психологічними методами впливу, але застосовуються для вирішення не індивідуальних проблем особистості, а для покращення групових процесів: розвитку командної роботи, підвищення соціальної згуртованості, поліпшення міжособистісної комунікації та корпоративної культури. Основна мета використання соціальних методів полягає в створенні ефективного соціального середовища та поліпшення взаємодії людей.

Організаційні методи впливу спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів у суб'єктів господарювання аграрної сфери, вдосконалення їх організаційної структури, розподіл функціоналу між різними підрозділами та службами, організацію системи планування, контролю, координації та мотивації, розробку та впровадження внутрішніх регламентів і стандартів роботи, розподілу обов'язків та відповідальності менеджменту, працівників і спеціалістів, формування чіткої ієрархії, що унеможливує дублювання обов'язків та поліпшує координацію тощо. Ці методи, які дозволяють суб'єкту господарювання утворювати свої правила і норми для внутрішнього середовища, можна розглядати як певний аналог правових методів, які утворюють правила та норми для зовнішнього середовища. Метою використання організаційних методів є оптимізація умов та процесу здійснення внутрішньої діяльності, а також підвищення її ефективності. Організаційні методи носять добровільний характер стосовно менеджменту суб'єкта господарювання. Адже їх запровадження цілком залежить від дій керівництва і є результатом внутрішніх управлінських рішень. Однак в середині підприємства організаційні методи можуть ставати обов'язковими для виконання. Водночас, за зміни ринкової ситуації, умов ведення бізнесу, будь-яких внутрішніх пертурбацій, зміни стратегії тощо, організаційні методи можуть змінюватися і оновлюватися, адже за своєю природою вони гнучкі та адаптивні.

Методи управлінського впливу для внутрішнього середовища суб'єкта господарювання дещо схожі на адміністративні методи для зовнішнього середовища. Вони застосовуються менеджментом для вирішення задач щодо реа-

лізації власної господарської діяльності, управління ресурсами, забезпечення ефективності. У традиційному сенсі вони не є примусовими, адже залежать, як і організаційні методи, від рішень керівництва. Частіше вони носять координаційний або мотиваційний характер. Однак в середині суб'єкта господарювання, як правило, набувають обов'язковості щодо виконання. Основна мета управлінських методів — забезпечення ефективності господарської діяльності, конкурентоспроможності підприємства та його фінансової стійкості. Вони спрямовані на внутрішні інтереси бізнесу, однак природньо відбиваються на його взаємодії із зовнішнім оточенням. Основні інструменти управлінських методів засновані на функціях менеджменту і включають стратегічне і поточне планування, аналіз, моніторинг і контроль, мотивацію та стимулювання, координацію, делегування повноважень, внутрішній консалтинг. Ці методи характеризуються високою гнучкістю, можуть швидко адаптуватися до змін, умов зовнішнього середовища та внутрішніх потреб бізнесу. Оскільки прийняття управлінських рішень часто перебуває під впливом особливостей характеру, типу поведінки, компетентностей і інших характеристик менеджера, управлінські методи можуть бути доволі індивідуалістичними.

Психологічні методи впливу тісно пов'язані із соціальними. Однак вони мають відмінний фокус та механізми впливу, а також сфери застосування. Психологічні методи фокусуються на людині (працівнику, спеціалісті, менеджері, власнику тощо), на її індивідуальній психології, особистісних аспектах діяльності. Ці методи покликані забезпечити особистий психологічний комфорт особи через управління інтересами, потребами, емоціями, емоційним інтелектом, мотивацією, поведінкою, стресостійкістю тощо. Вони засновуються на індивідуальних підходах та інструментах впливу. Метою застосування психологічних методів є забезпечення індивідуальної психологічної підтримки, психологічної мотивації працівника до продуктивної праці та трудової самореалізації, подолання індивідуальних психологічних труднощів.

Економічні та фінансові методи впливу тісно пов'язані між собою, можуть одночасно використовуватися як для формування зовнішніх умов діяльності, так і для врегулювання внутрішнього середовища, адже включають макро— та мікроекономічні аспекти. Однак ці дві групи методів мають певні особливості й відмінності. Так, економічні методи впливу сто-

суються як економічної діяльності в цілому, так і регулюють взаємодію між суб'єктами господарювання, державою та усіма іншими економічними агентами. Мета їх застосування полягає у забезпеченні ефективності господарської діяльності та її адаптації до умов бізнес-середовища, зміцненні ринкових позицій бізнесу. Ці методи сфокусовані на утворенні умов та оптимізації господарської діяльності, вони гнучкі та адаптивні, швидко реагують на коливання ринкової кон'юнктури, зміни в законодавстві тощо.

В свою чергу фінансові методи впливу зосереджені на управлінні фінансовими ресурсами, забезпеченні фінансової стабільності, оптимізації витрат та фінансових потоків, максимізації прибутку. Вони є відносно гнучкими й адаптивними, однак порівняно з економічними методами більш формалізовані, унормовані та стандартизовані. Фінансові методи впливають як на зовнішні аспекти функціонування бізнесу (через монетарну і кредитну політику, систему оподаткування, митно-тарифне регулювання, цінову політику тощо), так і на внутрішні фінансові аспекти суб'єктів господарювання (через бюджетування та фінансове планування, фінансовий аналіз, управління грошовими потоками та джерелами фінансування, управління капіталом, оптимізацію витрат тощо). Основною метою застосування фінансових методів є підвищення фінансової ефективності функціонування суб'єктів господарювання та досягнення достатнього рівня їх фінансової безпеки.

В межах кожного з наведених методів впливу можна виділити низку інструментів фінансового забезпечення для вирішення економічних конфліктів. Водночас окремі з таких інструментів належать до двох або більше груп методів впливу. Наприклад, такий інструмент, як розвиток соціальної відповідальності поєднує як соціальні, так і психологічні методи впливу. Інструмент "розвиток системи внутрішньої комунікації" ґрунтується на соціальних, організаційних, управлінських та часткового психологічних методах впливу. Інструмент "розвиток ринкових відносин в Україні в аспекті функціонування ринку землі" ґрунтується на правових, адміністративних та економічних методах впливу. Таких прикладів можна навести доволі багато.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що фінансова безпека суб'єктів

господарювання аграрної сфери формується як результат комплексного впливу взаємопов'язаних методів різної природи та рівнів застосування. Доведено доцільність систематизації методів впливу на фінансову безпеку за ознаками рівня реалізації та функціонального призначення, що дозволило виокремити правові, адміністративні та соціальні методи як інструменти формування зовнішніх умов фінансового забезпечення, організаційні, управлінські та психологічні як методи внутрішнього регулювання діяльності суб'єктів господарювання, а також фінансові та економічні методи як універсальні інструменти, що забезпечують реалізацію фінансового забезпечення на всіх рівнях економічної системи.

Встановлено, що ефективність впливу на фінансову безпеку визначається рівнем узгодженості, комплексності та адаптивності застосування зазначених методів, а також урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва, характеру економічних конфліктів і ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що інтеграція різнорівневих методів впливу забезпечує підвищення фінансової стійкості, ліквідності та результативності діяльності суб'єктів господарювання.

Література:

1. Василішин С. І. Обліково-аналітичне забезпечення в системі ризиків та загроз економічної безпеки аграрних підприємств України: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 419 с.
2. Танклевська Н. С., Мірошніченко В. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 249—255. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255>.
3. Журавльова І. В. Методологія оцінювання фінансового потенціалу підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-77>.
4. Трусова Н. В., Гривківська О. В. Формування потенціалу фінансової безпеки суб'єктів аграрної бізнесу. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1. С. 54—63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2020_1_10.
5. Амоша О. І., Булеєв І. П., Залознова Ю. С. та ін. Промисловість України 2014-2016: невикористані можливості, шляхи відновлення, модернізації та сучасної розбудови. Київ: Ін-т економіки промисловості НАН України. 2017. 553 с.

6. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін.; НАН України. К., 2015. 336 с.

7. Грішнова, О., & Марковець, Д. (2024). Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній). Вчені записки Університету "КРОК", (1 (73), 28—39. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39>

8. Федулова Л.І. Формування регіональних інноваційних систем у контексті принципів європейської інноваційної політики. Академічний огляд. 2014. № 1. С. 144—155.

9. Економічна безпека підприємства / А. М. Дідик, О. Є. Кузьмін, В. А. Ортинський, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, О. В. Іллященко та ін.; за заг. ред. А. М. Дідика. Львів: НУ "Львівська політехніка"; ТЗОВ "Видавнича група "Бухгалтери України", 2019. 624 с.

References:

1. Vasylishyn, S. I. (2020), *Oblikovo-analitychne zabezpechennia v systemi ryzykiv ta zahroz ekonomichnoi bezpeky ahrarnykh pidpryemstv Ukrainy* [Accounting and analytical support in the system of risks and threats to the economic security of agricultural enterprises of Ukraine], TOV "Drukarnia Madryd", Kharkiv, Ukraine.

2. Tanklevs'ka, N. S. and Miroshnychenko, V. O. (2024), "Financial sustainability of enterprises in the digital economy", *Biznes Inform*, vol.3, pp. 249—255. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255>.

3. Zhuravl'ova, I.V. (2023), "Methodology for assessing the financial potential of enterprises in the context of the intellectualization of the economy", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-77>.

4. Trusova, N. V. and Hryvkivs'ka, O. V. (2020), "Building the potential for financial security of agribusiness entities", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1, pp. 54—63, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_1_10 (Accessed 05 May 2026).

5. Amosha, O.I. Bulieiev, I.P. and Zaloznova, Yu.S. (2017), *Promyslovist' Ukrainy 2014-2016: nevykorystani mozhlyvosti, shliakhy vidnovlennia, modernizatsii ta suchasnoi rozbudovy* [Industry of Ukraine 2014—2016: unused opportunities, ways of recovery, modernization and modern development]; In: *ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.

6. Hejts, V.M. (2015), *Innovatsijna Ukraina 2020* [Innovative Ukraine 2020], NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

7. Hrishnova, O., & Markovets', D. (2024), "Digitalization of corporate human capital development: trends, challenges, effectiveness (using the example of consulting companies)", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. (1 (73), pp. 28—39. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39>

8. Fedulova, L.I. (2014), "Formation of regional innovation systems in the context of the principles of European innovation policy", *Akademichnyj ohiad*, vol.1, pp. 144—155.

9. Didyk, A. M. Kuz'min, O. Ye. Ortyns'kyj, V. L. Kozachenko, H. V. Pohorelov, Yu. S. And Illiaschenko, O. V. (2019), *Ekonomichna bezpeka pidpryemstva* [Economic security of the enterprise], NU "L'viv'ska politekhnika"; TzOV "Vydavnycha hrupa "Bukhhaltery Ukrainy", L'viv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



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. Безсмертна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту,

Вінницький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1873-6553>

О. А. Сметанюк,

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

Вінницький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5207-6451>

О. М. Косарук,

к. пед. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки

Вінницький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1346-2944>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.277

ЕКСПОРТ УКРАЇНСЬКОГО ЗЕРНА В УМОВАХ ВІЙНИ: ВПЛИВ НА ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ ТА РИНКОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ КРАЇН БЛИЗЬКОГО СХОДУ І ПІВНІЧНОЇ АФРИКИ

O. Bezsmertna,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management,

Vinnytsia National Technical University

O. Smetaniuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Economics,

Vinnytsia National Technical University

O. Kosaruk,

PhD in Pedagogical Sciences,

Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Economics

Vinnytsia National Technical University

EXPORT OF UKRAINIAN GRAIN DURING THE WAR: IMPACT ON FOOD SECURITY AND MARKET STABILITY IN THE COUNTRIES OF THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA

У статті досліджується вплив експорту українського зерна в умовах війни на продовольчу безпеку та ринкову стабільність країн Близького Сходу та Північної Африки. Обґрунтовано стратегічну роль України як одного з провідних світових експортерів пшениці, що забезпечує значну частку імпорту цих країн. Проаналізовано залежність регіону від імпортного зерна, структурні диспропорції соціально-економічного розвитку та високий рівень продовольчої вразливості. Визначено наслідки воєнних дій для логістики, експортних потоків та цінової волатильності на світовому ринку зерна. Результати дослідження підтверджують критичне значення стабільності українського аграрного експорту для забезпечення глобальної продовольчої рівноваги. Обґрунтовано необхідність розвитку стійких логістичних ланцюгів та міжнародної координації для мінімізації ризиків продовольчих криз.

This article examines the impact of Ukrainian grain exports during the war on food security and market stability in the countries of the Middle East and North Africa (MENA). The study highlights the strategic importance of Ukraine as one of the world's leading exporters of wheat, maize, and sunflower oil, whose supplies play a crucial role in ensuring global food availability. In 2021, Ukraine accounted for a significant share of global exports in these commodities, making

its agricultural sector a key component of international food supply chains. The outbreak of the war in 2022 significantly disrupted production, logistics, and export routes, particularly through the Black Sea ports, leading to increased transportation costs, reduced export volumes, and higher price volatility on global grain markets.

The MENA region is characterized by strong structural dependence on food imports due to limited agricultural resources, water scarcity, and unfavorable climatic conditions. Wheat, as a staple food, represents a major component of dietary consumption in the region, with per capita intake significantly exceeding the global average. The disruption of Ukrainian grain exports has therefore intensified concerns regarding food insecurity, particularly in countries with high levels of poverty and import dependency such as Egypt, Yemen, and Tunisia.

The study analyzes changes in trade flows, price dynamics, and the share of Ukrainian wheat in the import structures of MENA countries over the period 2012–2023. It also considers the role of alternative supply sources and market adaptation mechanisms in response to external shocks. The findings indicate that despite partial recovery of export routes, market uncertainty and increased logistical costs continue to affect global grain stability.

The results confirm that the continuity of Ukrainian grain exports is essential not only for supporting the national economy but also for maintaining global food security. The research emphasizes the need for resilient supply chains, diversification of logistics routes, and international cooperation to mitigate risks associated with geopolitical instability and ensure stable food supply for vulnerable regions.

Ключові слова: експорт зерна з України, продовольча безпека, регіон Близького Сходу та Північної Африки, ринок пшениці, залежність від імпорту, цінова еластичність, глобальна продовольча стабільність.

Key words: grain exports from Ukraine, food security, Middle East and North Africa region, wheat market, import dependence, price elasticity, global food stability.

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

Тривала війна, розпочата Російською Федерацією проти України 24 лютого 2022 року, одразу спричинили значне погіршення умов експорту української сільськогосподарської продукції, зокрема пшениці, що в результаті призвело до порушення стабільності глобальної продовольчої безпеки. Експорт зернових культур відіграє ключову роль у функціонуванні світового продовольчого ринку. У 2021 році частка України у світовому експорті становила 46% соняшникової олії (перше місце у світі), 12% експорту кукурудзи (четверта позиція) та 9% експорту пшениці (п'яте місце у світовому рейтингу).

Безперервність експорту аграрної продукції з України має дві основні стратегічні функції. По-перше, вона є критично важливою для забезпечення доходів державного бюджету, особливо в умовах війни, коли бюджетні витрати суттєво зростають. Крім того, аграрний експорт є важливим джерелом доходу для населення країни. По-друге, стабільність і прогнозованість постачання зерна на зовнішні ринки є ключовим фактором підтримання світової продовольчої безпеки, зокрема для країн Близького Сходу та Північної Африки.

Серед основних культур, що формують основу глобальної продовольчої безпеки (тобто забезпечують фізичну та економічну дос-

тупність достатньої, безпечної та поживної їжі), особливе місце займає пшениця. Вона забезпечує приблизно 18–19% світового споживання калорій і білків [2] та охоплює 30,6% світових площ вирощування зернових [3–5]. У регіоні Близького Сходу та Північної Африки частка пшениці у структурі харчування становить близько 37%, а середнє споживання на душу населення сягає 166 кг на рік, що більш ніж удвічі перевищує середньосвітовий показник у 66 кг. Зокрема, споживання пшениці становить близько 146 кг на людину в Єгипті, приблизно 293 кг у Марокко та близько 194 кг в Алжирі [6].

Отже, аналіз впливу експорту українського зерна на продовольчу безпеку країн Близького Сходу та Північної Африки є особливо актуальним в умовах війни, оскільки стабільність цих постачань безпосередньо визначає як глобальний баланс продовольства, так і економічну стійкість України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для підготовки статті було використано широкий спектр статистичних та аналітичних матеріалів. Основними джерелами були бази даних Світового банку [25], а також вебсайти Statista [20] та Державної служби статистики України [21]. Також важливими були матеріали FAO, IFAD, UNICEF, WFP, WHO, представлені у звіті "Стан продовольчої безпеки та харчування у світі 2022" [3].

Наукову основу дослідження доповнили праці українських та зарубіжних авторів. Наприклад, у

статті Еренштайна О. [2] розглядаються глобальні тенденції у виробництві, споживанні та торгівлі пшеницею на основі даних ФАО.

Регіональний аспект продовольчої безпеки на Близькому Сході та в Північній Африці відображено в роботах Lampietti J. [11] та Rahimi J. [19], які наголошують на залежності регіону від імпорту зерна та дефіциті природних ресурсів. У контексті впливу війни на Україну було використано дослідження Люлюченка В. та Серебрякової Х. [14].

Ціновий аспект ринку зерна розкривається в дослідженні Янцена Й. та Зулауфа К. [8]. У публікаціях Нємцевої Ю. [18], Ткачова В. [22] наголошується на зростанні логістичних витрат та вартості експорту зерна внаслідок війни та перебоїв у транспортній інфраструктурі.

Проаналізовані дослідження фіксують короткострокові та середньострокові наслідки шоків пропозиції, але бракує послідовних оцінок довгострокових механізмів адаптації для країн Близького Сходу та Північної Африки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою є дослідження впливу експорту українського зерна в умовах війни на продовольчу безпеку та стабільність ринку пшениці в країнах Близького Сходу та Північної Африки, а також оцінка залежності цих країн від імпортних поставок і наслідків порушення глобальних ланцюгів постачання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Війна між Російською Федерацією та Україною мала суттєвий вплив на глобальну продовольчу безпеку, особливо щодо експорту пшениці, основного компонента сільськогосподарської економіки України. Як один з провідних світових експортерів пшениці, Україна відіграє ключову роль у забезпеченні країн Близького Сходу та Північної Африки. Стабільність експорту українського зерна безпосередньо впливає на економіку та продовольчу безпеку цих країн, деякі з яких, такі як Ємен, майже повністю залежать від імпорту пшениці.

Регіон Близького Сходу та Північної Африки, за визначенням Світового банку, охоплює 21 країну із загальною площею близько 9 млн км² — від Марокко до Ірану та Судану — і станом на 2024 рік налічує близько 550 млн населення (приблизно 6% світового), характеризуючись значними соціально-економічними контрастами: поряд із найбільш населеними країнами, такими як Єгипет та Іран, і високорозвиненими економіками (Катар, ОАЕ, Ізраїль) існують держави з вкрай низьким рівнем до-

ходів (Ємен, Сирія, Судан), що відображається у різкому розриві показників ВВП на душу населення та Індексу розвитку людського потенціалу, високій частці бідності та значних витратах домогосподарств на харчування.

Попри значні запаси енергоресурсів, регіон стикається з дефіцитом води, несприятливими умовами для сільського господарства та залежністю від імпорту продовольства, що разом із політико-економічними особливостями й демографічними викликами зумовлює поширеність продовольчої небезпеки, включаючи недоїдання та обмежений доступ до їжі.

У період 2015—2020 років 34% імпорту зернових у країни Близького Сходу та Північної Африки забезпечували Росія та Україна (приблизно по 17% кожна), що вказує на суттєву залежність регіону від цих постачальників і, відповідно, його вразливість до порушень у відповідних ланцюгах постачання [19].

Україна традиційно є одним з провідних постачальників зернових культур, зокрема пшениці, на міжнародний ринок протягом останніх десятиліть. Згідно з даними ФАО та UN Comtrade, частка України у світовому експорті пшениці становила близько 15—18% у 2021—2022 роках, досягнувши 7,9% у 2023 році та 5% у 2024 році. Це робить її стратегічним партнером для багатьох країн регіону Близького Сходу та Північної Африки [14].

У 2021 році експорт сільськогосподарської продукції з України склав понад 27 мільярдів доларів, що становить приблизно 41% від загального обсягу експорту країни. Важливо, що Україна відіграє стратегічну роль у міжнародній продовольчій системі. Наприклад, Всесвітня продовольча програма ООН — головне агентство гуманітарної продовольчої допомоги — до війни закуповувало близько 40% пшениці з України. З огляду на значне становище України у світовій торгівлі агропродовольчою продукцією, сільське господарство є одним із найважливіших секторів української економіки та слугує основним джерелом державних доходів.

Сільськогосподарський сектор в Україні становив приблизно 10% ВВП протягом десятиліття 2012—2021 років. Близько кожного сьомого працівника було зайнято в сільському господарстві.

Високі обсяги експорту аграрної продукції України забезпечені розвиненою логістичною інфраструктурою та ефективними ланцюгами постачання. До повномасштабного вторгнення перевезення здійснювалися автомобільним, залізничним і водним транспортом, а вигідне географічне положення забезпечувало доступ до міжнародних транспортних коридорів.

Станом на 2021 рік транспортна мережа налічувала 164732 км автомобільних доріг і 22473 км залізничних колій, що поєднували внутрішні регіони з портами та кордонами [24]. Основні обсяги експорту зерна здійснювалися морським шляхом: близько 95% через порти Чорного моря (Одеса, Чорноморськ, Херсон) і близько 5% — через порти Азовського моря (Бердянськ, Маріуполь). Саме ці маршрути були найбільш економічно ефективними для постачання до країн Північної Африки та Близького Сходу [16].

Розглядаючи важливість експорту українського зерна для забезпечення продовольчої безпеки, важливо підкреслити, що значна частка виробництва пшениці в аналізованих країнах походить з внутрішнього ринку, зокрема з Єгипту, де внутрішнє виробництво становить приблизно 40—60% від загального обсягу поставок. Тим не менш, майже половина споживання пшениці в країні залежить від імпорту. Враховуючи велику чисельність населення Єгипту та той факт, що близько 5% його жителів страждають від недоїдання, попит на пшеницю залишається стабільно високим.

Група країн, включаючи Алжир, Марокко, Туніс, Судан та Сирію, також підтримує значний рівень внутрішнього виробництва пшениці. Однак, незважаючи на місцеве виробництво, ці країни стикаються зі значними проблемами продовольчої безпеки через високий рівень населення та постійне недоїдання — особливо в Сирії, де приблизно 10% населення недоїдає. Інші країни Близького Сходу та Північної Аравії, включаючи Бахрейн, Ізраїль, Кувейт та Саудівську Аравію, переважно покладаються на імпорту пшеницю, з обмеженим внутрішнім виробництвом. Наприклад, Саудівська Аравія, де 5,2% населення страждає від голоду, майже повністю залежить від імпорту пшениці з 2021 року.

Таким чином, будь-які порушення ланцюгів постачання пшениці можуть ще більше загострити продовольчу кризу та посилити голод. Відповідно, авторами було проведено оцінювання потенціалу України щодо постачання пшениці до країн Близького Сходу та Північної Африки. Це оцінювання передбачає визначення частки української пшениці в імпорті країн Близького Сходу та Північної Африки (імпорт %) та частки експорту пшениці України (експорт %) в загальному експорті (Таблиця 1).

Єгипет, Ліван, Лівія та Джибуті демонструють найбільшу залежність від української пшениці, її частка перевищує 45% від загального обсягу імпорту пшениці. Однак з початку війни в Україні ця частка зменшилася. В Єгипті, Ємені, Ізраїлі, Саудівській Аравії, Джибуті та

Туніс українська пшениця становить понад 20% імпорту. Інші країни регіону покладаються на альтернативні джерела постачання зерна.

Основними визначальними факторами довгострокової торговельної співпраці з Україною є відстань та експортна ціна. Важливо також зазначити, що менші за обсягом партії, замовлені країнами Близького Сходу та Північної Африки, ефективніше відправляються на африканські ринки, ніж, наприклад, до азійських напрямків. На великих відстанях перевезення насипних вантажів за допомогою великовантажних перевізників є значно вигіднішим.

Як показано в таблиці 1, частка експорту української пшениці до країн Близького Сходу та Північної Африки залишається помірною, загалом не перевищуючи 10% від загального обсягу експорту пшениці України. Єгипет є помітним винятком, на який припадало понад 10% експортованої Україною пшениці до 2022 року. В період 2012—2021 років ця частка сягала 10—30%, що позиціонує Єгипет як стратегічного імпортера українського зерна.

Як зазначалося раніше, експортна ціна є критичним фактором у міжнародній торгівлі зерном. Ціни визначаються умовами на світовому ринку зерна, зокрема динамікою попиту та пропозиції на пшеницю. Зрештою, експортна ціна визначає рівень доходу, який отримує країна-експортер.

Протягом періоду 2012—2023 років експортні ціни демонстрували значну волатильність, головним чином через зростання виробничих витрат. Однак темпи зростання експортних цін на пшеницю сповільнилися у 2022 та 2023 роках, значною мірою через накопичення значних перехідних запасів пшениці в країні та зусилля фермерів продати їх, щоб звільнити місця для зберігання нового врожаю. Сприятливі погодні умови для ярих зернових культур також чинили тиск на зниження цін.

Загалом, 2022 рік приніс нові фактори, що вплинули на ціноутворення експорту пшениці. Блокада портів Чорного моря та перехід на наземний та річковий транспорт суттєво змінили динаміку експорту. За таких умов щомісячні обсяги експорту зменшилися у 5—6 разів — з 5 мільйонів до приблизно 1 мільйона тонн зерна — тоді як логістичні витрати зросли у п'ять-сім разів [18]. До війни українські фермери утримували приблизно 80% кінцевої ринкової вартості на тонну зерна, що перевозилася морем; з початку війни ця частка впала до лише 20% [12].

Наприклад, до конфлікту виробник міг доставляти зерно до порту приблизно за 20 доларів США за тонну та продавати його за ціною 250 доларів США за тонну. Під час війни логі-

Таблиця 1. Частка української пшениці в імпорті країн Близького Сходу та Північної Африки та в загальному експорті пшениці з України, 201–2023 рр.

Рік / Країна	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ЄГИПЕТ										
імпорт %	25.5	16.9	21.6	20.5	11.2	33.9	34.2	57.4	10.9	14.2
експорт %	27.0	13.4	13.4	15.4	8.5	17.7	17.0	16.5	7.7	7.2
ЄМЕН										
імпорт %	6.3	2.3	0.0	5.1	17.1	21.1	23.3	26.0	9.4	4.8
експорт %	2.0	0.5	0.0	0.9	3.2	3.3	3.9	4.0	2.7	0.7
ІЗРАЇЛЬ										
імпорт %	24.6	39.5	31.4	31.0	29.6	27.0	17.6	22.2	8.4	19.1
експорт %	3.7	4.3	3.0	3.0	3.4	2.3	1.6	1.8	1.3	1.7
ЛІВАН										
імпорт %	31.6	37.9	76.6	61.9	49.9	82.8	99.8	84.4	на	на
експорт %	1.8	1.8	2.3	2.3	1.8	2.2	3.7	3.2	3.7	2.6
ЛІВІЯ										
імпорт %	17.9	12.8	25.8	20.9	44.2	99.8	48.2	44.9	44.0	33.7
експорт %	2.9	1.1	1.7	1.5	3.9	3.5	3.0	2.8	1.1	0.4
САУДІВСЬКА АРАВІЯ										
імпорт %	0.6	0.0	2.4	0.0	0.0	0.0	2.1	31.3	4.5	3.9
експорт %	0.2	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.4	3.5	1.6	0.9
ТУНІС										
імпорт %	26.0	31.6	18.2	42.0	51.8	55.0	49.3	34.2	14.4	10.6
експорт %	4.1	4.6	2.2	4.7	6.3	5.1	5.4	3.2	2.4	0.9
АЛЖИР										
імпорт %	0.3	1.2	1.8	1.1	0.3	0.5	0.1	2.1	6.9	0.5
експорт %	0.2	0.8	0.8	0.5	0.1	0.2	0.03	0.8	4.3	0.2
БАХРЕЙН										
імпорт %	0.0	0.04	0.09	0.04	0.0	0.0	0.0	0.0	0.032	на
експорт %	0.0	0.0002	0.0004	0.0003	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0004	на
ДЖИБУТІ										
імпорт %	7.4	51.2	17.4	10.4	77.6	99.8	32.0	59.4	44.9	13.4
експорт %	0.3	2.6	0.4	0.2	1.0	0.8	0.1	1.0	0.6	0.2
ІРАН										
імпорт %	1.8	0.0	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	3.7	на	на
експорт %	1.2	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3	на	на
ІРАК										
імпорт %	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0013	0.0	0.0	на	на
експорт %	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0001	0.0	0.0	на	на
ЙОРДАН										
імпорт %	31.6	0.024	2.8	11.8	10.3	21.1	25.6	7.4	на	на
експорт %	2.8	0.001	0.3	0.6	0.7	0.9	1.2	0.3	на	на
КУВЕЙТ										
імпорт %	0.0	0.0	0.023	0.1	0.1	0.032	0.1	0.1	на	на
експорт %	0.0	0.0	0.001	0.002	0.001	0.001	0.002	0.002	на	на
МАРОККО										
імпорт %	9.5	15.0	13.6	17.1	35.7	23.5	17.3	18.1	1.1	на
експорт %	4.7	3.6	4.8	3.6	8.5	4.5	5.3	4.2	0.6	на
ОМАН										
імпорт %	0.0	0.0	7.9	0.01	0.02	0.0	3.8	7.4	11.1	на
експорт %	0.0	0.0	0.3	0.0003	0.001	0.0	0.1	1.0	0.5	на
ПАЛЕСТИНА										
імпорт %	0.028	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	на	на
експорт %	0.001	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	на	на
СИРІЯ										
імпорт %	26.7	67.2	26.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.02	0.1
експорт %	1.4	2.7	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0008	0.003
ОБ'ЄДНАНІ АРАБСЬКІ ЕМІРАТИ										
імпорт %	2.8	8.1	1.4	2.4	1.7	10.9	0.8	0.4	на	на
експорт %	0.4	0.5	0.1	0.1	0.1	0.7	0.1	0.0	на	на

Джерело: складено авторами на основі даних Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН [4], Державної служби статистики України [21].

стичні витрати зросли до 150–200 доларів США за тонну, що призвело до внутрішньої ринкової ціни 100–150 доларів США за тонну. У випадку пшениці сукупні логістичні витрати

можуть становити до 30% від кінцевої ціни. Частка цих витрат варіюється залежно від відстані транспортування та типу використовуваного транспорту.

Зростання логістичних витрат зумовлене зростанням цін на паливо та мастильні матеріали, збільшенням транспортних відстаней та необхідністю перевантажувати зерно з українських ширококоліїних вагонів на європейські стандартні вагони. Додаткові витрати виникають через тривале зберігання зерна під час транзиту та митного оформлення. Крім того, іноземні логістичні провайдери, що займаються обробкою та транспортуванням української пшениці, підвищили свої послуги 3—7 разів [22].

Після часткового відновлення роботи портів Чорного моря суттєвих змін експортних цін не спостерігалось. Відсутність повних гарантій безпечного транзиту вантажів не дозволяє страховим компаніям брати на себе відповідальність, а очікування майбутніх перебоїв у постачанні продовжує чинити тиск на зростання цін.

Подальша підтримка експорту української пшениці є критично важливою для всіх країн Близького Сходу та Північної Африки з метою зміцнення їхньої продовольчої безпеки, оскільки регіон залишається дуже залежним від імпорту зерна. Для України це також є стратегічним напрямком, який забезпечує приплив іноземної валюти та підтримує сільськогосподарський сектор у повоєнний період. Крім того, стабільність українського експорту сприяє зменшенню волатильності світових цін на продовольство та посилює роль України як надійного партнера на світовому ринку зерна.

Результати дослідження свідчать про те, що розширення експорту української пшениці є необхідним та доцільним без значних цінових втрат, за умови достатньої ринкової ємності, підтримки конкурентного ціноутворення, ефективної логістики, впровадження інструментів цінової підтримки та розвитку стійких торговельних відносин. Забезпечення стабільних поставок українського зерна має вирішальне значення для підтримки продовольчої безпеки країн Близького Сходу та Північної Африки, де наявність пшениці є ключовим фактором соціальної та економічної стабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що експорт українського зерна відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країн Близького Сходу та Північної Африки, які характеризуються високим рівнем залежності від імпортованих поставок пшениці. Військові дії на території України суттєво порушили сталість логістичних маршрутів, збільшили витрати на транспортування та спри-

чинили зростання цінової волатильності на світовому ринку зерна, що негативно вплинуло на стабільність продовольчого забезпечення в регіоні Близького Сходу та Північної Африки. Попри часткову адаптацію світових ринків до нових умов, ризики перебоїв у постачанні залишаються високими, особливо для країн з низьким рівнем самозабезпечення продовольством.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі довгострокових ефектів диверсифікації джерел імпорту зерна країнами Близького Сходу та Північної Африки, оцінці ефективності альтернативних логістичних маршрутів постачання українського зерна, а також моделюванні сценаріїв розвитку світового ринку продовольства в умовах геополітичної нестабільності. Окремої уваги потребує дослідження інструментів підвищення стійкості глобальних продовольчих ланцюгів та механізмів міжнародної координації для мінімізації ризиків продовольчих криз.

Література:

1. Ban, R. A., Ye, A. A. K., Zurayk, R. Digitalization for sustainable development of agri-food systems: potential, status and risks for the MENA region. *Sustainability*, 2021, 13, P. 23—32. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.3390/su13063223>. (Дата звернення: 2026).
2. Ehrenshtein, O., Jaleta, M., Mottaleb, K. A., Sonder, K., Donovan, J., Braun, H. J. Global trends in wheat production, consumption and trade. In: *Improving Wheat*. Springer, Cham, 2022. [Електронний ресурс]. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-90673-3_4. (Дата звернення: 2026).
3. FAO, IFAD, UNICEF, WFP, WHO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/c0239a36-7f34-4170-87f7-2fcc179ef064>. (Дата звернення: 2026).
4. FAO. Agricultural Production Statistics 2010-2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.fao.org/statistics/highlights-archive/highlights-detail/agricultural-production-statistics-2010-2023/en>. (Дата звернення: 2026).
5. FAO. Livestock and agricultural products. FAOSTAT. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.fao.org/faostat/ru/#data/TCL>. (Дата звернення: 2026).
6. IndexBox. MENA — Wheat Market Overview. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.indexbox.io/blog/wheat-mena-market-overview-2024-2/>. (Дата звернення: 2026).
7. Investopedia. Middle East and North Africa (MENA). [Електронний ресурс]. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/middle-east-and-north-africa-mena.asp>. (Дата звернення: 2026).

8. Jansen, J., Zulauf, C. The Russia-Ukraine war and changes in Ukraine corn and wheat supply. *Farmdoc Daily*. 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://farmdocdaily.illinois.edu/2023/02/the-russia-ukraine-war-and-changes-in-ukraine-corn-and-wheat-supply-impacts-on-global-agricultural-markets.html>. (Дата звернення: 2026).

9. Kozłowska-Burdziak, M. Food security conditions in Poland. *Optimum. Economic Studies*, 2019. 3(97), P. 33. [Електронний ресурс]. URL: https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/8116/1/Optimum_3_2019_M_-_Kozłowska-Burdziak.pdf. (Дата звернення: 2026).

10. Kraciuk, J. Food security from the perspective of developing and developed countries. *SERiA Annals*. 2015. [Електронний ресурс]. URL: <https://ideas.repec.org/a/ags/paero/233-190.html>. (Дата звернення: 2026).

11. Lampietti, J., Larson, D. F., Guell, C., Cafiero, C., Roberts, J. Food security and storage in MENA. World Bank. Working Paper. [Електронний ресурс]. URL: <http://hdl.handle.net/10986/6033>. (Дата звернення: 2026).

12. Latifundist. Внутрішні ціни на зерно в Україні можуть зрости. [Електронний ресурс]. URL: <https://latifundist.com/novosti/59566-vnutrishni-tsini-na-zerno-v-ukrayini-mozhut-zrosti--solskij>. (Дата звернення: 2026).

13. Leshchynska, M. State economic security and development. *Social Inequality and Economic Growth*, 2018. 56 (4), P. 290. [Електронний ресурс]. URL: <https://journals.ur.edu.pl/nsawg/article/view/1000>. (Дата звернення: 2026).

14. Lulchenko, V., Serebriakova, K. Future of Ukrainian wheat exports 2023/24. *Miller Magazine*. 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://millermagazine.com/blog/future-of-ukrainian-wheat-export-202324-my-depends-on-the-new-grain-corridor-5427>. (Дата звернення: 2026).

15. Malik, A., Awadallah, B. Economics of the Arab Spring. *World Development*, 45. 2013. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X1300003X>. (Дата звернення: 2026).

16. Melkozerova, V. Ukraine loses control over the Sea of Azov. *Kyiv Post*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kyivpost.com/post/7090>. (Дата звернення: 2026).

17. Ministry of Infrastructure of Ukraine. Updated National Transport Strategy of Ukraine. Part 1. [Електронний ресурс]. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Zakupivli/Ukraine%20Transport%20Strategy%20Part%201%20-%20POLICY%20NOTE.pdf>. (Дата звернення: 2026).

18. Немцева, Ю. Вартість логістики зерна для аграрія зросла у 5—7 разів. [Електронний

ресурс]. URL: <https://kurkul.com/news/30452-vartist-logistiki-zerna-dlya-agrariya-zroslo-u-5-7-raziv--miroshnichenko>. (Дата звернення: 2026).

19. Rahimi, J. et al. Grain trade disruptions and food security in MENA. *Frontiers in Nutrition*, 10. 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.3389/fnut.2023.1239548>. (Дата звернення: 2026).

20. Statista. GDP of MENA countries. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/804761/gdp-of-the-mena-countries/>. (Дата звернення: 2026).

21. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (Дата звернення: 2026).

22. Ткачов, В. Витрати на логістику при експорті зерна через європейські порти сягнули \$150—190. [Електронний ресурс]. URL: <https://elevatort.com/novosti/15025-vitrati-na-logistiku-pri-eksporti-zerna-cherez-yevropeyski-porti-syagnuli-150-190>. (Дата звернення: 2026).

23. Міністерство інфраструктури України. Оновлена Національна транспортна стратегія до 2030 року. [Електронний ресурс]. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Zakupivli/Ukraine%20Transport%20Strategy%20Part%201%20-%20POLICY%20NOTE.pdf>. (Дата звернення: 2026).

24. Wikipedia contributors. Transport in Ukraine. Wikipedia. [Електронний ресурс]. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Transport_in_Ukraine. Назва з тит. екрану (Дата звернення: 2026).

25. World Bank. Open Data. [Електронний ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator>. (Дата звернення: 2026).

References:

1. Bahn, R.A., Yehya, A.A.K. and Zuraik, R. (2021), "Digitalization for sustainable development of agri-food systems: potential, status, and risks for the Middle East and North Africa region", *Sustainability*, vol. 13, pp. 23—32. <https://doi.org/10.3390/su13063223>.

2. Erenstein, O., Jaleta, M., Mottaleb, K.A., Sonder, K., Donovan, J. and Braun, H.J. (2022), "Global trends in wheat production, consumption and trade", *Wheat Improvement*, Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90673-3_4.

3. Food and Agriculture Organization, IFAD, UNICEF, WFP and WHO (2022), "The state of food security and nutrition in the world 2022: repurposing food and agricultural policies to make healthy diets more affordable", *FAO Knowledge Repository*, available at: <https://openknowledge.fao.org/items/c0239a36-7f34-4170-87f7-2fcc-179ef064> (Accessed 29 March 2026).

4. Food and Agriculture Organization (2024), "Agricultural production statistics 2010-2023", available at: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/AG> (Accessed 29 March 2026).

lable at: <https://www.fao.org/statistics/highlights-archive/highlights-detail/agricultural-production-statistics-2010-2023/en> (Accessed 29 March 2026).

5. Food and Agriculture Organization (2026), "Livestock and agricultural products", FAOSTAT, available at: <https://www.fao.org/faostat/ru/#data/TCL> (Accessed 29 March 2026).

6. IndexBox (2025), "MENA — wheat — market analysis, forecast, size, trends and insights", available at: <https://www.indexbox.io/blog/wheat-mena-market-overview-2024-2/> (Accessed 29 March 2026).

7. Investopedia (2026), "Middle East and North Africa (MENA)", available at: <https://www.investopedia.com/terms/m/middle-east-and-north-africa-mena.asp> (Accessed 29 March 2026).

8. Jansen, J. and Zulauf, K. (2023), "The Russia-Ukraine war and changes in corn and wheat supply to Ukraine: impacts on global agricultural markets", *Farmdoc Daily*, vol. 13(34), available at: <https://farmdocdaily.illinois.edu/2023/02/the-russia-ukraine-war-and-changes-in-ukraine-corn-and-wheat-supply-impacts-on-global-agricultural-markets.html> (Accessed 29 March 2026).

9. Kozłowska-Burdziak, M. (2019), "Conditions for the food security of Poland (with special consideration of the Podlasie voivodeship)", *Optimum. Economic Studies*, vol. 3(97), pp. 33, available at: https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/8116/1/Optimum_3_2019_M_Kozłowska-Burdziak_Warunki_bezpieczeństwa_żywnościowego_Polski.pdf (Accessed 29 March 2026).

10. Kraciuk, J. (2015), "Food security from the perspective of low- and high-developed countries", *Roczniki (Annals), SERiA*, vol. 3, available at: <https://ideas.repec.org/a/ags/paero/233190.html> (Accessed 29 March 2026).

11. Lampietti, J., Larson, D.F., Gouel, C., Cafiero, C. and Roberts, J. (2012), "Food security and storage in the Middle East and North Africa", Policy Research Working Paper No. 6031, World Bank, available at: <http://hdl.handle.net/10986/6033> (Accessed 29 March 2026).

12. Latifundist (2022), "Domestic grain prices in Ukraine may increase", available at: <https://latifundist.com/novosti/59566-vnutrishni-tsini-na-zerno-v-ukrayini-mozhut-zrosti--solskij> (Accessed 29 March 2026).

13. Leszczynska, M. (2018), "State economic security and economic and social development", *Social Inequalities and Economic Growth*, vol. 56(4), pp. 290, available at: <https://journals.ur.edu.pl/nsawg/article/view/1000> (Accessed 29 March 2026).

14. Liulchenko, V. and Serebriakova, C. (2023), "Future of Ukrainian wheat export 2023/24 marketing year depends on the new grain corridor", *Miller Magazine*, available at: <https://millermagazine.com/blog/future-of-ukrainian-wheat-export-202324-my-depends-on-the-new-grain-corridor-5427> (Accessed 29 March 2026).

15. Malik, A. and Awadalla, B. (2013), "The economics of the Arab Spring", *World Development*, vol. 45, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X1300003X> (Accessed 29 March 2026).

16. Melkozerova, V. (2018), "Ukraine loses control over the Sea of Azov in favor of Russia", *Kyiv Post*, available at: <https://www.kyivpost.com/post/7090> (Accessed 29 March 2026).

17. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2016), "Updated National Transport Strategy of Ukraine. Part 1: transport sector policy note", available at: <https://mtu.gov.ua/files/Zakypivli/Ukraine%20Transport%20Strategy%20Part%201%20-%20POLICY%20NOTE.pdf> (Accessed 29 March 2026).

18. Nemtseva, Y. (2022), "The cost of grain logistics for farmers has increased 5-7 times", available at: <https://kurkul.com/news/30452-vartist-logistiki-zerna-dlya-agrariya-zrosla-u-5-7-raziv--miroshnichenko> (Accessed 29 March 2026).

19. Rahimi, J., Smerald, A., Motahir, H., Khor-sandi, M. and Butterbach-Bahl, K. (2023), "Potential consequences of grain trade disruptions for food security in the Middle East and North Africa region", *Frontiers in Nutrition*, vol. 10. <https://doi.org/10.3389/fnut.2023.1239548> (Accessed 29 March 2026).

20. Statista (2026), "GDP of the MENA countries", available at: <https://www.statista.com/statistics/804761/gdp-of-the-mena-countries/> (Accessed 29 March 2026).

21. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Foreign trade in goods", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 29 March 2026).

22. Tkachov, V. (2022), "Logistics costs for grain export through European ports reached \$150—190", available at: <https://elevatorist.com/novosti/15025-vitrati-na-logistiku-pri-eksporti-zerna-cherez-yevropeyski-porti-syagnuli-150-190> (Accessed 29 March 2026).

23. Ministry of Infrastructure of Ukraine (2016), "Updated National Transport Strategy 2030. Part 1: transport sector policy note", available at: <https://mtu.gov.ua/files/Zakypivli/Ukraine%20Transport%20Strategy%20Part%201%20-%20POLICY%20NOTE.pdf> (Accessed 29 March 2026).

24. Wikipedia (2023), "Transport in Ukraine", available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Transport_in_Ukraine (Accessed 29 March 2026).

25. World Bank (2026), "World Bank Open Data", available at: <https://data.worldbank.org/indicator> (Accessed 29 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Прорецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 378.1:330.341.1

М. О. Вергун,
к. е. н., доцент, головний бухгалтер,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2787-5187>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.285

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ НАДХОДЖЕННЯМИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ

M. Verhun,
PhD in Economics, Associate Professor, Chief Accountant,
Kyiv National University of Technologies and Design

ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF FINANCIAL REVENUES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BASED ON INTEGRAL INDICATORS

Досліджено сучасні підходи до аналітичного забезпечення управління фінансовими надходженнями закладів вищої освіти з урахуванням їх багатокомпонентної структури, різноманітності джерел фінансування та динамічного характеру змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Узагальнено теоретичні засади формування доходів ЗВО та уточнено їх класифікацію за джерелами надходжень, зокрема бюджетними, позабюджетними, грантовими, інноваційними та іншими видами фінансових ресурсів. Сформовано систему показників, що комплексно відображають основні параметри фінансових надходжень, їх структуру, стабільність та ефективність використання, і здійснено їх нормалізацію для забезпечення коректної порівняльності, усунення масштабних відмінностей та підвищення аналітичної узгодженості. На основі нормалізованих показників побудовано інтегральний індекс, який узагальнює фінансові результати діяльності закладів вищої освіти та дозволяє відстежувати їх зміну у часі, виявляти тенденції розвитку й здійснювати міжінституційні порівняння. Для визначення вагомості окремих складових інтегральної оцінки застосовано методи багатовимірного статистичного аналізу, зокрема факторний аналіз і метод головних компонент, що забезпечує об'єктивізацію процесу зважування та врахування взаємозв'язків між показниками. Проведено кореляційно-регресійний аналіз, який дозволив ідентифікувати ключові фактори формування фінансових надходжень, оцінити силу та напрям їх впливу, а також встановити статистично значущі залежності між структурними елементами доходів і загальними фінансовими результатами. Досліджено динаміку інтегральної оцінки у часовому розрізі та доведено її чутливість до змін у структурі доходів, зокрема зростання ролі позабюджетних джерел, диверсифікації фінансових потоків і активізації проєктної діяльності. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами закладів вищої освіти, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, розроблення стратегій фінансової стійкості та формування ефективної фінансової політики в умовах обмеженості бюджетного фінансування. Запропонований підхід сприяє більш глибокому розумінню механізмів формування доходів, підвищенню прозорості фінансових процесів і може слугувати методичною основою для подальших наукових досліджень у сфері фінансового управління освітою.

Modern approaches to analytical support for the management of financial revenues of higher education institutions are studied, taking into account their multi-component structure, the diversity of funding sources and the dynamic nature of changes in the external and internal environment. The theoretical principles of the formation of higher education institutions revenues are summarized and their classification by sources of revenues is clarified, in particular budgetary, extra-budgetary, grant, innovative and other types of financial resources. A system of indicators is formed that comprehensively reflect the main parameters of financial revenues, their structure, stability and efficiency of use, and their normalization is carried out to ensure correct comparability, eliminate large-scale differences and increase analytical consistency. Based on the normalized indicators, an integral index is constructed that summarizes the financial results of

higher education institutions and allows tracking their change over time, identifying development trends and making inter-institutional comparisons. To determine the importance of individual components of the integral assessment, multidimensional statistical analysis methods were used, in particular factor analysis and the principal component method, which provides objectification of the weighing process and consideration of the relationships between indicators. Correlation-regression analysis was conducted, which allowed identifying key factors in the formation of financial revenues, assessing the strength and direction of their influence, and establishing statistically significant relationships between structural elements of income and overall financial results. The dynamics of the integral assessment over time were studied and its sensitivity to changes in the income structure was proven, in particular, the growth of the role of extrabudgetary sources, diversification of financial flows and intensification of project activities. The results obtained can be used to improve the financial resource management system of higher education institutions, increase the validity of management decisions, develop strategies for financial sustainability and form an effective financial policy in conditions of limited budget funding. The proposed approach contributes to a deeper understanding of revenue generation mechanisms, increases the transparency of financial processes, and can serve as a methodological basis for further scientific research in the field of financial management of education.

Ключові слова: фінансові надходження, заклади вищої освіти, інтегральний показник, аналітичне забезпечення, економіко-математичне моделювання, кореляційно-регресійний аналіз, фінансова діяльність, управління ресурсами, позабюджетні доходи, академічне підприємництво.

Key words: financial revenues, higher education institutions, integral indicator, analytical support, economic and mathematical modeling, correlation and regression analysis, financial activities, resource management, extrabudgetary revenues, academic entrepreneurship.

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

Система вищої освіти вимагає посилення фінансової автономії закладів. Заклади вищої освіти змушені активно диверсифікувати джерела доходів, поєднуючи бюджетні асигнування з коштами від освітніх послуг, господарської діяльності, грантового фінансування та інших надходжень. У таких умовах підвищується роль аналітичного забезпечення управлінських рішень, яке має базуватися на об'єктивній, комплексній та порівняльній оцінці фінансових потоків. Існуючі підходи до аналізу фінансових надходжень у закладах вищої освіти здебільшого мають фрагментарний характер і орієнтуються на окремі показники, що не дозволяє сформувати цілісне уявлення про ефективність формування та використання ресурсів. Різноманітність джерел фінансування, відмінності у масштабах показників та їх динамічність ускладнюють процес оцінювання та потребують застосування сучасних методів кількісного аналізу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Данна стаття є науковим продовженням методичних пропозицій автора викладених в

[1—2]. Аналіз останніх досліджень і публікацій (Н. Починок, І. Бенько, С. Сисюк тощо) свідчить, що питання управління фінансовими надходженнями закладів вищої освіти розглядається у контексті фінансової автономії, диверсифікації джерел фінансування та підвищення ефективності використання ресурсів. У сучасних дослідженнях посилюється інтерес до застосування економіко-математичних методів, зокрема інтегральних показників, багатовимірного аналізу та регресійного моделювання, що дозволяють комплексно оцінювати фінансові результати діяльності [1—7]. Проте питання формування цілісного аналітичного інструментарію на основі інтегрального підходу та врахування взаємозв'язку фінансових надходжень з іншими напрямками діяльності закладів вищої освіти залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення аналітичного інструментарію управління фінансовими надходженнями закладів вищої освіти на основі інтегральних показників із використанням економіко-математичних методів. У межах досягнення поставленої мети передбачено сформувати систему фінансових індикаторів, що характеризують різні

Таблиця 1. Значення показників надходжень коштів, отриманих як плата за послуги та отриманих за іншими джерелами власних надходжень

Роки	Показники			
	w_1^3	w_2^3	w_3^3	w_4^3
2012	41688353,5	7741117,39	1661188,3	1648574,01
2013	38456326,8	11514595,92	2032442,01	3160565,3
2014	40575600,6	11424688,23	1892277,38	2306468,99
2015	45948050,3	12867975,26	3819216,3	4136284,83
2016	52776284,7	14054806,3	3182468,43	5214179,49
2017	59168143,9	20787589,2	1659988,28	6024545,94
2018	69114827,7	23499528,59	1628519,86	7549486,48
2019	79069187,6	24137453,73	1808013,62	10061699,22
2020	93031149,6	21990249,09	1227586,5	8404565,41
2021	102387812	33131426,77	1368143,51	8443718,3
2022	102382171	23958518,16	503406,43	5816010,85
2023	139682257	32398515,14	1022205,55	23733194,47

Джерело: розраховано автором.

джерела надходжень, забезпечити їх порівнянність шляхом нормалізації та побудувати інтегральний показник, який узагальнює фінансові результати діяльності. Крім того, завданням дослідження є визначення вагомості окремих показників на основі методів багатовимірної статистичної аналізу, дослідження динаміки інтегральної оцінки фінансових надходжень, а також виявлення ключових факторів впливу на її формування за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Окрему увагу приділено встановленню взаємозв'язку між фінансовими надходженнями та результатами наукової діяльності, а також перевірці адекватності побудованих моделей з метою їх подальшого використання у практиці управління закладами вищої освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Данна стаття є науковим продовженням методичних пропозицій автора викладених в [1–2]. Визначимо комплексну інтегральну оцінку G_3 надходжень коштів, отриманих як плата за послуги та отриманих за іншими джерелами власних надходжень. Ця оцінка заснована на показниках, що включаються до множини $W_3 = \{w_j^3\}_{j=1}^4$. Значення даних показників протягом ретроспективного періоду наведено в таблиці 1.

Визначимо відповідні нормалізовані показники за допомогою рівності:

$$g_j^3(t) = \frac{w_j^3(t) - \min_{1 \leq t \leq T} w_j^3(t)}{\max_{1 \leq t \leq T} w_j^3(t) - \min_{1 \leq t \leq T} w_j^3(t)} \quad (1).$$

Інтегральна оцінка G_3 надходжень коштів визначається рівністю:

$$G_3(t) = \sum_{j=1}^4 \gamma_j g_j^3(t) \quad (2).$$

Для визначення вагових коефіцієнтів γ_j використано метод модифікованої головної компоненти. За цим методом коефіцієнти γ_j приймаються пропорційними квадратам координат власного

вектора матриці $M_3 = \|cov(g_{j_1}^3, g_{j_2}^3)\|_{j_1, j_2=1}^4$, відповідного її максимальному власному значенню. Коваріаційна матриця M_3 має такий вигляд:

$$\begin{pmatrix} 0,0909 & 0,0854 & -0,0498 & 0,0652 \\ 0,0854 & 0,0979 & -0,0454 & 0,0607 \\ -0,0498 & -0,0454 & 0,0676 & -0,0247 \\ 0,0652 & 0,0607 & -0,0247 & 0,0636 \end{pmatrix}$$

Її максимальному власному значенню $\lambda_3^{max} = 0,255$ відповідає власний вектор $\Delta_3 = \{\delta_j^3\}_{j=1}^4$. Коефіцієнти γ_j в інтегральній оцінці G_2 надходжень коштів вибираємо пропорційними квадратам координат даного вектора. Координати вектора Δ_3 та коефіцієнти γ_j інтегральної оцінки наведено в таблиці 2.

Таблиця 2. Координати власного вектора коваріаційної матриці 3 та вагові коефіцієнти інтегральної оцінки надходжень коштів

j	Координата δ_j^3	Ваговий коефіцієнт γ_j
1	0,5852	0,3425
2	0,5877	0,3454
3	-0,3549	0,1260
4	0,4317	0,1864

Джерело: розраховано автором.

Таким чином одержана наступна інтегральна оцінка надходжень коштів

$$G_3(t) = 0,3425 g_1^3(t) + 0,3454 g_2^3(t) + 0,1260 g_3^3(t) + 0,1864 g_4^3(t)$$

Таблиця 3. Інтегральні оцінки надходжень коштів за 2012–2023 роки

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Оцінка	0,055	0,122	0,116	0,242	0,266	0,328	0,411	0,481	0,463	0,652	0,472	0,884

Джерело: розраховано автором.

Значення даної інтегральної оцінки протягом ретроспективного періоду наведено в таблиці 3.

Динаміка інтегральної оцінки надходжень коштів протягом ретроспективного періоду відображена на рисунку 1.

Дана оцінка зростає протягом майже всього ретроспективного періоду. Незначне її зменшення має місце в 2024 та 2020 роках. Істотне зменшення спостерігається в 2022 році. Надходження коштів за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю, в цьому році фактично залишилось на рівні попереднього року, але інші показники, що визначають інтегральну оцінку надходження коштів, істотно зменшились. Так надходження коштів від додаткової (господарської) діяльності зменшилось в 2022 році порівняно із 2021 на 27,7%, надходження коштів від оренди майна та від реалізації майна — на 63,2%, надходження від інших джерел — на 31,1%. В 2023 році інтегральна оцінка надходжень коштів зросла на 87,3% і досягла найвищого значення за весь ретроспективний період; при цьому надходження коштів за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю, зросло на 36,4%, надходження коштів від додаткової (господарської) діяльності — на 35,2%, надходження коштів від оренди майна та від реалізації майна — на 103%, а надходження від інших джерел — на 308%. Вирішальну роль в зростанні надходжень від інших джерел відіграли надходження від одержаних грантів.

Визначимо вплив на інтегральну оцінку G_3 надходжень коштів фінансових показників w_j^3 . Для оцінювання використані коефіцієнти кореляції r_j^3 між показниками w_j^3 та інтегральною оцінкою G_2 :

$$r_j^3 = \frac{\sum_{t=1}^T (w_j^3(t) - \overline{w_j^3})(G_2(t) - \overline{G_2})}{\sqrt{\sum_{t=1}^T (w_j^3(t) - \overline{w_j^3})^2} \sqrt{\sum_{t=1}^T (G_2(t) - \overline{G_2})^2}} \quad (3).$$

Значимість одержаних коефіцієнтів кореляції перевіряється на основі критерію Стюдента із довірчою імовірністю $p = 0,9$.

Виявлено вплив на інтегральну оцінку надходжень коштів наступних показників: надходження коштів за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю (коефіцієнт кореляції 0,963), надходження коштів від додаткової (господарської) діяльності (коефіцієнт кореляції 0,957) та надходження від інших джерел (коефіцієнт кореляції 0,9).

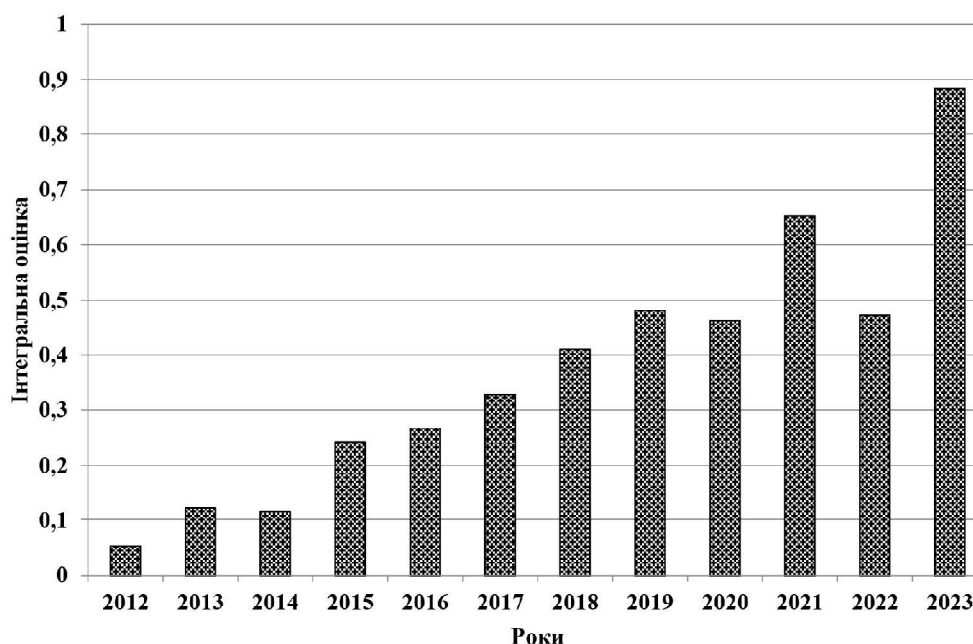


Рис. 1. Динаміка інтегральної оцінки надходжень коштів

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 4. Рівняння регресії між інтегральною оцінкою надходжень коштів та фінансовими показниками w_j^3

Показник	Рівняння регресії	R^2	r_j^3	$F_{\text{факт}}$	$F_{\text{кр}}$
w_1^3	$G_3 = 7,232 \cdot 10^{-9} w_1^3 - 0,14653$	0,92639	0,96249	125,84585	3,28502
w_2^3	$G_3 = 2,762 \cdot 10^{-8} w_2^3 - 0,17242$	0,91621	0,95719	109,34246	3,28502
w_4^3	$G_3 = 3,704 \cdot 10^{-8} w_4^3 + 0,10732$	0,80999	0,89999	42,62882	3,28502

Джерело: розраховано автором.

Для даних показників визначаємо рівняння $G_3 = a_{3j} w_j^3 + b_{3j}$, коефіцієнти a_{2j} та b_{2j} яких визначаються методом найменших квадратів, для чого розв'язуємо задачу оптимізації:

$$\sum_{t=1}^T (G_1(t) - a_{1j} w_j^1(t) - b_{1j})^2 \rightarrow \min \quad (4).$$

Для перевірки адекватності рівнянь регресії початковим фінансовим даним визначаємо коефіцієнт детермінації R^2 та фактичне значення критерію Фішера.

Одержані рівняння регресії та відповідні їм коефіцієнти детермінації R^2 , коефіцієнти кореляції r_j^2 , та фактичні значення критерію Фішера наведено в таблиці 4.

Залежність інтегральної оцінки надходжень коштів від надходження коштів за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю відображена на рисунку 2.

Оцінимо зв'язки між інтегральними оцінками контингенту студентів, наукової діяльності викладачів та надходжень коштів. Для цього визначимо коефіцієнти кореляції r_{ij} між оцін-

ками G_i та G_j . Коефіцієнт r_{12} між інтегральними оцінками контингенту студентів та наукової діяльності викладачів дорівнює 0,29. Цьому коефіцієнту відповідає значення критерію Стюдента $F_1 = 0,958$, що менше від критичного значення 1,728 цього критерію, яке відповідає довірчій імовірності 0,9 та кількості ступенів свободи $k = T - 2 = 10$. Отже, даний коефіцієнт кореляції є незначимим і наявність кореляційного зв'язку між інтегральними оцінками контингенту студентів та наукової діяльності викладачів не підтверджується статистичними даними. Аналогічна ситуація має місце для інтегральних оцінок контингенту студентів та надходжень коштів. Коефіцієнт кореляції r_{13} між цими оцінками дорівнює 0,464, а відповідне значення критерію Стюдента $F_2 = 1,657$ не перевищує критичного значення. Коефіцієнт кореляції r_{23} між інтегральними оцінками наукової діяльності викладачів та надходжень коштів дорівнює 0,78, йому відповідає значення критерію Стюдента $F_2 = 3,944$, яке перевищує критичне значення даного критерію. Та-

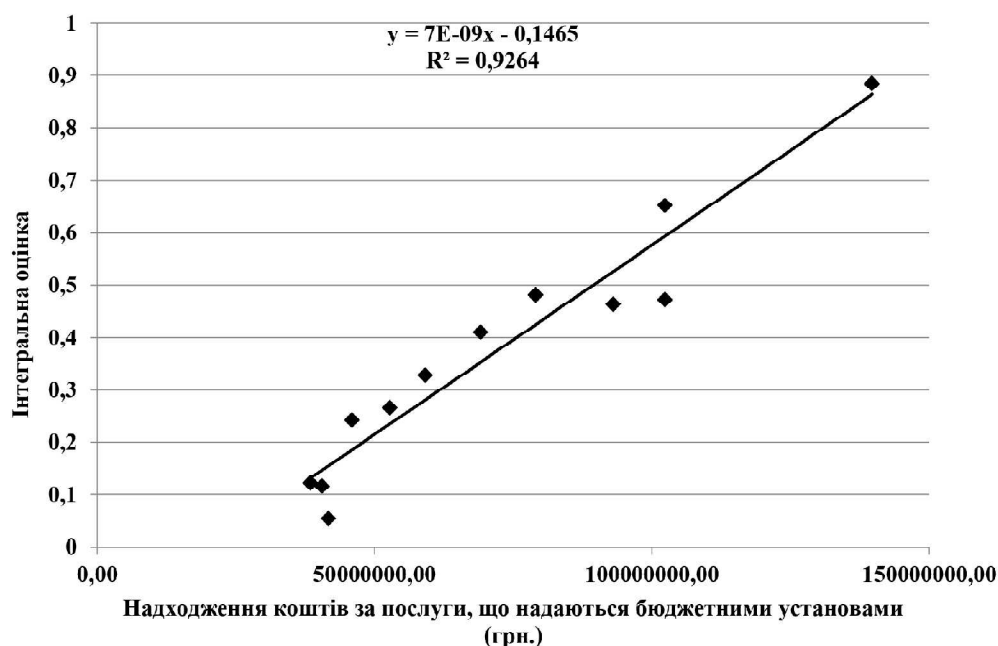


Рис. 2. Залежність інтегральної оцінки надходжень коштів від надходження коштів за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю

Джерело: розраховано автором.

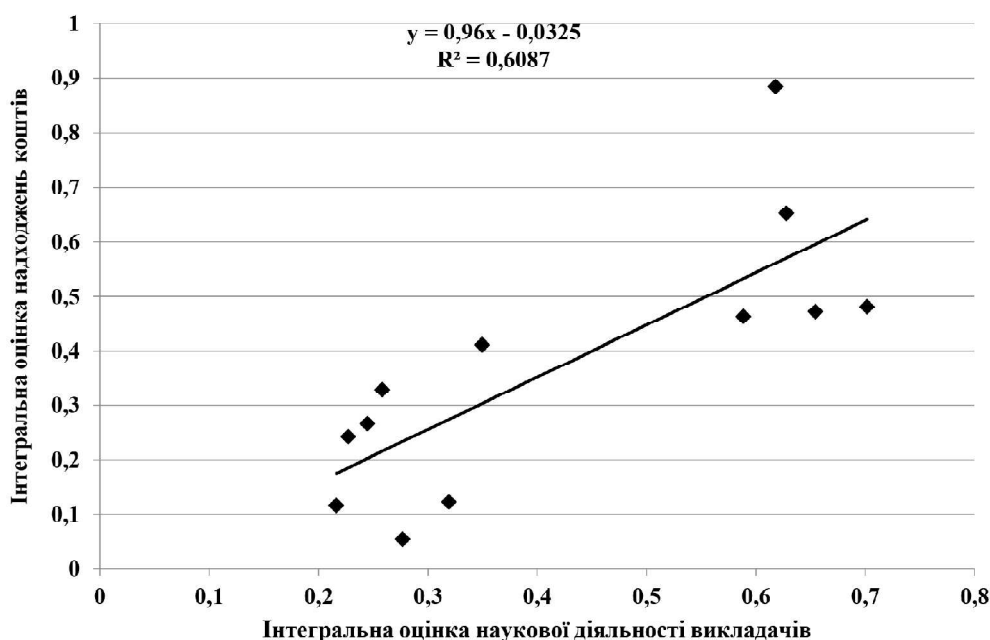


Рис. 3. Залежність інтегральної оцінки надходжень коштів від інтегральної оцінки наукової діяльності викладачів

Джерело: розраховано автором.

ким чином статистичні дані за ретроспективний період дають можливість зробити висновок про наявність кореляційного зв'язку між результатами наукової діяльності викладачів та величиною надходжень коштів в результаті академічного підприємництва. Рівняння парної лінійної регресії, що описує даний зв'язок має вигляд $G_3 = 0.96G_2 - 0,0325$. Залежність інтегральної оцінки надходжень коштів від інтегральної оцінки наукової діяльності викладачів відображена на рисунку 3.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження показало, що оцінювання фінансових надходжень закладів вищої освіти потребує цілісного підходу, здатного об'єднати різномірні джерела доходів у єдину аналітичну систему. Побудова інтегрального показника дала можливість узгодити показники різної природи та відобразити реальну динаміку фінансових ресурсів без спотворення їх значущості. Отримана оцінка чутливо реагує на зміни у структурі надходжень і дозволяє фіксувати як періоди зростання, так і спади, зокрема під впливом зовнішніх економічних умов. Застосування багатовимірних методів дало змогу визначити вагомість окремих складових фінансових надходжень і виявити ті з них, що формують основний результат. Регресійний аналіз

підтвердив наявність стійкого зв'язку між інтегральною оцінкою та ключовими фінансовими показниками, що відкриває можливість кількісного прогнозування змін у системі доходів. Окремо встановлено наявність взаємозалежності між результатами наукової діяльності та обсягами фінансових надходжень, що підкреслює роль академічної активності як одного з факторів фінансової стійкості. Запропонований підхід може бути використаний як основа для регулярного моніторингу фінансового стану закладів вищої освіти та уточнення управлінських рішень щодо розвитку джерел доходів. Його застосування дозволяє більш точно визначати пріоритетні напрями фінансової політики, оцінювати ефективність окремих видів діяльності та формувати обґрунтовані управлінські дії в умовах змінного середовища.

Література:

1. Вергун М.О. Індикаторна модель розвитку академічного підприємництва закладу вищої освіти на основі динаміки студентського контингенту. Формування ринкових відносин в Україні. № 1 (296). № 2026. С. 76—82. <https://doi.org/10.66416/2522-1620.1.2026.76-82> <https://journal.dndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/21>
2. Вергун М.О. Моделювання системи показників розвитку академічного підприємництва в закладі вищої освіти. Формування рин-

кових відносин в Україні. № 11 (294). № 2025. С. 115—120. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18853490> <https://journal.dndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/42/30>

3. Починок Н. В., Бенько І. Д., Сисюк С. В. Фінансове забезпечення закладів фахової передвищої освіти: сутність, нормативні, організаційні та облікові аспекти. Бізнес Інформ. № 7. 2021. С. 84—90.

4. Дробот Н. М. Напрями удосконалення фінансового забезпечення вищих навчальних закладів в Україні. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. № 3. 2017. С. 91—96.

5. Тимчак В. В., Тимчак М. В. Фінансова автономія закладів вищої освіти: адміністративно-правові межі та можливості. Аналітично-порівняльне правознавство. № 2. 2025. С. 720—725.

6. Ящук Т. А., Чирва О. Г. Напрями вдосконалення механізму фінансового забезпечення діяльності закладів вищої освіти. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. № 5. 2018. С. 45—50.

7. Бенівська Л. Я. Проблеми бюджетного забезпечення освіти в контексті децентралізації управління. Регіональна економіка. № 1. 2016. С. 121—129.

References:

1. Verhun, M.O. (2026), "Indicator model of academic entrepreneurship development in higher education institutions based on student population dynamics", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 1 (296), pp. 76—82, available at: <https://journal.dndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/21> (Accessed 1 May 2026).

2. Verhun, M.O. (2025), "Modeling the system of indicators of academic entrepreneurship development in higher education institutions", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 11(294), pp. 115—120, available at: <https://journal.dndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/42/30> (Accessed 1 May 2026).

3. Pochynok, N.V., Benko, I.D. and Sysiuk, S.V. (2021), "Financial support of institutions of professional pre-higher education: essence, regulatory, organizational and accounting aspects", Biznes Inform, vol. 7, pp. 84—90.

4. Drobot, N.M. (2017), "Directions for improving financial support of higher education institutions in Ukraine", International Scientific Journal Internauka. Series: Economic Sciences, vol. 3, pp. 91—96.

5. Tymchak, V.V. and Tymchak, M.V. (2025), "Financial autonomy of higher education

institutions: administrative and legal boundaries and opportunities", Analytical and Comparative Jurisprudence, vol. 2, pp. 720—725.

6. Yashchuk, T.A. and Chyrva, O.H. (2018), "Directions for improving the mechanism of financial support for higher education institutions", Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy, vol. 5, pp. 45—50.

7. Benovska, L.Ya. (2016), "Problems of budget support of education in the context of decentralization of management", Regional Economy, vol. 1, pp. 121—129.

Отримано редакцією журналу / Received: 29.04.26

Прорецензовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



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 332.1:352:005.21

І. В. Магійович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій
ім. проф. Євгена Храпливого, Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2926-0810>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.292

КЛАСИЧНИЙ ТА АЛЬТЕРНАТИВНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ: ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, СТІЙКОСТІ ТА СТАБІЛЬНОСТІ

I. Mahiiiovych,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management and Territorial Development named after
Prof. Evgena Khraplyvyy, Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky

CLASSICAL AND ALTERNATIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CARPATHIAN REGION: ISSUES OF ECONOMIC SECURITY, SUSTAINABILITY, AND STABILITY

У статті досліджено особливості класичного та альтернативного розвитку територіальних громад Карпатського регіону в умовах сучасних викликів. Проаналізовано ключові проблеми економічної безпеки, стійкості та стабільності, зумовлені природно-кліматичними, інституційними та ресурсними обмеженнями. Визначено, що традиційні моделі розвитку не повною мірою забезпечують ефективне використання місцевого потенціалу, що актуалізує потребу впровадження альтернативних підходів, зокрема розвитку зеленого туризму, відкриття виробничих потужностей з обробки деревини, креативних індустрій та сталого природокористування. Обґрунтовано необхідність посилення ролі місцевого самоврядування, децентралізації управління ресурсами та активізації участі громад у прийнятті управлінських рішень. Запропоновано напрями підвищення економічної спроможності громад на засадах сталого розвитку, диверсифікації господарської діяльності, інноваційного підприємництва та ефективного використання місцевих ресурсів.

The article explores the specific features of both classical and alternative development models of territorial communities in the Carpathian region under current socio-economic transformations and global challenges. Particular attention is devoted to identifying key threats to economic security, resilience, and long-term stability, which are shaped by complex natural and climatic conditions, institutional constraints, and limited access to financial and land resources. It is argued that traditional development approaches, largely based on resource extraction and limited economic diversification, are insufficient to ensure sustainable growth and effective use of local potential.

In this context, the necessity of implementing alternative development strategies is substantiated. These include the expansion of green and rural tourism, the establishment of modern wood-processing industries with higher added value, the development of creative and cultural industries, and the promotion of environmentally sustainable natural resource management. The study emphasizes that such approaches can significantly enhance local economic resilience and reduce dependency on external factors.

Furthermore, the paper highlights the importance of strengthening local self-government institutions, deepening decentralization in land and resource management, and ensuring active participation of territorial communities in decision-making processes. Strategic directions for increasing economic capacity are proposed, including diversification of economic activities, support for small and medium-sized enterprises, stimulation of innovation and entrepreneurship, and more efficient use of endogenous resources. The research underlines the need for an integrated approach combining economic, social, and environmental priorities to ensure balanced and sustainable development of the Carpathian communities.

Additional emphasis is placed on digital transformation, cross-border cooperation, and infrastructure modernization as key drivers of inclusive regional growth.

Ключові слова: територіальні громади, Карпатський регіон, економічна безпека, сталий розвиток, децентралізація, інновації.

Key words: territorial communities, Carpathian region, economic security, sustainable development, decentralization, innovations.

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

У сучасних умовах трансформації економіки України, поглиблення процесів децентралізації та посилення глобальних викликів особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективного розвитку територіальних громад, зокрема у Карпатському регіоні. Зазначений регіон характеризується значним природно-ресурсним потенціалом, вигідним географічним положенням, високим рівнем рекреаційної привабливості та культурною самобутністю. Водночас територіальні громади Карпатського регіону функціонують в умовах структурних дисбалансів, обмеженості фінансових ресурсів, недостатнього рівня інвестиційної активності, а також загострення демографічних і соціально-економічних проблем. Територіальні громади стикаються з проблемами недостатньої диверсифікації економіки, відтоку населення, інфраструктурної відсталості та екологічних загроз [2]. Традиційна (класична) модель розвитку територіальних громад, що базується переважно на використанні природних ресурсів, розвитку сировинних галузей та екстенсивному господарюванні, у сучасних умовах виявляється недостатньо ефективною. Вона супроводжується низкою негативних наслідків, серед яких виснаження природних ресурсів, зниження екологічної безпеки, обмеженість можливостей економічного зростання та підвищена залежність від зовнішніх чинників. Це зумовлює необхідність пошуку альтернативних підходів до розвитку,

орієнтованих на інноваційність, екологічну збалансованість та диверсифікацію економічної діяльності.

Водночас формування альтернативних моделей розвитку територіальних громад супроводжується низкою викликів, пов'язаних із недостатнім рівнем інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, обмеженим доступом до фінансових ресурсів, низькою інноваційною активністю та недостатнім розвитком інфраструктури. Особливої уваги потребує забезпечення економічної безпеки громад, яка визначається їх здатністю протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Варто наголосити на необхідності відновлення повноважень органів місцевого самоврядування у сфері розпорядження земельними ресурсами всіх категорій, які були істотно звужені внаслідок інституційних трансформацій початку 2000-х років. Зокрема, у 2002 році значну частину цих функцій передали спочатку районним державним адміністраціям, а пізніше — центральним органам виконавчої влади у сфері земельних відносин. Практичний досвід показує, що створення ефективної системи господарського самоврядування неможливе без подолання надмірної централізації управління земельними ресурсами та забезпечення реальної участі територіальних громад у прийнятті рішень щодо використання земель у межах їхніх територій [14].

Слід зауважити, що територіальні громади досі не мають статусу повноправних суб'єктів управління всіма земельними ресурсами, роз-

ташованими в межах їхніх адміністративних територій. Зокрема, значні масиви земель промислового призначення, лісового та водного фондів, транспортної інфраструктури, а також захисних лісосмуг залишаються поза безпосереднім контролем органів місцевого самоврядування. Такий стан речей звужує можливості громад щодо раціонального використання ресурсного потенціалу та негативно впливає на рівень їх фінансової спроможності. У підсумку більша частина земельних ресурсів, розміщених у межах територіальних громад Карпатського регіону, фактично використовується галузевими відомствами, а не перебуває у розпорядженні органів місцевого самоврядування. В Україні склалася система, за якої державні ліси закріплені за численними постійними лісокористувачами. Зокрема, значні площі для ведення лісового господарства передані у постійне користування підприємствам, установам і організаціям, підпорядкованим різним міністерствам та відомствам. Водночас найбільша частка лісових земель (приблизно 73 %) перебуває у користуванні підприємств, що належать до сфери управління Державного агентства лісових ресурсів України.

Специфіка функціонування територіальних громад гірських районів Карпатського регіону зумовлює додаткові обмеження їх розвитку порівняно з громадами рівнинної місцевості. Кліматичні чинники, зокрема тривалий зимовий період (до 4—5 місяців) і часті весняні заморозки, суттєво звужують можливості для ведення сільського господарства. До того ж значна частина земель у межах цих громад (до 70 %) вкрита лісами, що формує особливості їхньої економічної структури [6].

Крім того, сучасні виклики, зокрема глобалізація, цифровізація економіки, кліматичні зміни та зростання конкуренції між регіонами, посилюють вимоги до стійкості та адаптивності територіальних громад. Це зумовлює необхідність формування ефективних стратегій розвитку, що поєднують класичні та альтернативні підходи, які забезпечують раціональне використання ресурсного потенціалу та сприяють підвищенню конкурентоспроможності територій.

Таким чином, проблема дослідження полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та практичного визначення оптимального поєднання класичних і альтернативних моделей розвитку територіальних громад Карпатського регіону з метою забезпечення їх економічної безпеки, стійкості та стабільності в умовах сучасних трансформаційних процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку територіальних громад, забезпечення їх економічної безпеки, стійкості та стабільності в умовах децентралізації є предметом активних наукових досліджень. Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад розвитку Карпатського регіону здійснили В.С. Кравців, І.З. Сторонянська, В.В. Борщевський, С.О. Іщук та інші дослідники, які у своїх працях обґрунтовують необхідність комплексного використання природно-ресурсного потенціалу та переходу до моделі сталого розвитку регіону [12].

Питання фінансової спроможності та інституційного забезпечення територіальних громад висвітлено у працях І. Сторонянської, А. Беновської, М. Мельника, Х. Патицької, які наголошують на важливості зміцнення фінансової бази місцевого самоврядування та ефективного використання бюджетних ресурсів [17].

Суттєвий науковий інтерес становлять дослідження М. Барановського, який розробив підходи до оцінювання спроможності територіальних громад та їх типізації. Автор підкреслює, що рівень економічної спроможності громад є ключовим чинником їх сталого розвитку та ефективного функціонування в умовах децентралізації [1].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із просторовими та соціально-економічними аспектами розвитку територій. Зокрема, А. Кузишин, І. Поплавська, С. Задворний та інші науковці акцентують увагу на диференціації територіальних громад, що впливає на їх економічну стабільність та можливості розвитку [13].

Проблеми розвитку територіальних громад у Карпатському регіоні також розглядаються в контексті транскордонного співробітництва та європейського досвіду. Наприклад, І. Івасюк досліджує особливості функціонування громад у межах Карпатського єврорегіону, підкреслюючи важливість інтеграційних процесів та використання міжнародного досвіду для підвищення ефективності місцевого управління [8].

Важливе місце у наукових дослідженнях займають питання розвитку туристичного потенціалу територіальних громад як одного з ключових напрямів альтернативного розвитку. Так, Н. Габчак та С. Габчак доводять, що туризм є ефективним інструментом диверсифікації економіки громад та підвищення їх інвестиційної привабливості [4].

Крім того, сучасні дослідження охоплюють проблеми адміністративно-територіальної трансформації та її впливу на соціально-

економічний розвиток регіонів. Зокрема, М. С. Дністрянський та інші автори аналізують вплив нових адміністративно-територіальних утворень на розвиток регіону та забезпечення соціальної стабільності [7].

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання поєднання класичних та альтернативних моделей розвитку територіальних громад у контексті забезпечення їх економічної безпеки, стійкості та стабільності залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у даному напрямі та обґрунтування ефективних механізмів розвитку територіальних громад Карпатського регіону в сучасних умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження особливостей класичного та альтернативного розвитку територіальних громад Карпатського регіону в умовах децентралізації влади, а також обґрунтування теоретичних і практичних засад забезпечення їх економічної безпеки, стійкості та стабільності. Досягнення поставленої цілі дослідження зумовлює необхідність вирішення комплексу взаємопов'язаних наукових і прикладних завдань, що дозволяють всебічно розкрити особливості розвитку територіальних громад Карпатського регіону в сучасних умовах, а саме: проаналізувати класичні та альтернативні моделі розвитку територіальних громад і дослідити особливості їх соціально-економічного функціонування в Карпатському регіоні; визначити ключові фактори, загрози та інституційні умови забезпечення економічної безпеки, стійкості й стабільності територіальних громад, а також обґрунтувати напрями їх підвищення на основі інноваційних, екологічних і туристично орієнтованих підходів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Класична модель розвитку територіальних громад базується на традиційних підходах до господарювання, що передбачають переважне використання природно-ресурсного потенціалу територій, розвиток базових галузей економіки та орієнтацію на екстенсивні чинники зростання. Для територіальних громад Карпатського регіону така модель історично сформувалася під впливом природно-географічних умов і характеризується домінуванням лісового господарства, сільського господарства та рекреаційної діяльності [10].

Основною особливістю класичної моделі є залежність економічного розвитку громад від використання місцевих ресурсів, насамперед лісових і земельних. Це забезпечує формування базових доходів місцевих бюджетів, створення робочих місць та підтримку життєдіяльності населення. Водночас така залежність обмежує можливості диверсифікації економіки та підвищення її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [11]. Тут важливо нагадати що ТГ багато втрачають коштів через те, що не керують землями, які знаходяться під лісовими масивами.

Важливим елементом класичної моделі розвитку є функціонування традиційної інфраструктури, яка забезпечує виробничі та соціальні потреби територіальних громад. Однак у багатьох випадках інфраструктура Карпатського регіону є недостатньо розвиненою та потребує модернізації, що негативно впливає на інвестиційну привабливість територій та їх економічну активність [11].

Крім того, класична модель розвитку характеризується обмеженим рівнем впровадження інновацій та низькою інноваційною активністю підприємств. Це пов'язано з недостатнім фінансуванням науково-дослідних розробок, низьким рівнем технологічного оновлення виробництва та відсутністю ефективних механізмів стимулювання інноваційної діяльності. У результаті громади залишаються орієнтованими на традиційні види діяльності, що стримує їх економічний розвиток [16].

Суттєвим недоліком класичної моделі є також підвищений рівень екологічних ризиків, зумовлений інтенсивним використанням природних ресурсів, зокрема лісових. Надмірна експлуатація ресурсної бази призводить до погіршення екологічного стану територій, зниження біорізноманіття та підвищення ймовірності природних катастроф, що, у свою чергу, негативно впливає на економічну безпеку територіальних громад. У соціальному аспекті класична модель розвитку не завжди забезпечує належний рівень зайнятості та доходів населення, що спричиняє міграційні процеси та скорочення трудового потенціалу громад. Це створює додаткові загрози їх економічній стабільності та довгостроковому розвитку [5].

Таким чином, класична модель розвитку територіальних громад Карпатського регіону має як позитивні, так і негативні характеристики. З одного боку, вона забезпечує базову економічну стабільність та використання наявного ресурсного потенціалу, з іншого — обмежує можливості інноваційного розвитку,

підвищує екологічні ризики та знижує адаптивність громад до сучасних викликів. Це зумовлює необхідність її трансформації та поєднання з альтернативними моделями розвитку, орієнтованими на сталий та інноваційний розвиток територій.

Альтернативна модель розвитку територіальних громад формується як відповідь на обмеження та ризики класичної моделі й орієнтована на забезпечення сталого, інноваційного та екологічно збалансованого розвитку. Вона передбачає диверсифікацію економічної діяльності, активне впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та ефективне використання локальних переваг територій.

Для територіальних громад Карпатського регіону альтернативна модель розвитку базується на поєднанні природного, культурного та інтелектуального потенціалу. Одним із ключових напрямів є розвиток зеленого туризму, екотуризму та рекреаційних послуг, що дозволяє не лише зберігати природне середовище, але й створювати додаткові джерела доходів для місцевого населення. Важливу роль відіграє також розвиток органічного сільськогосподарства, яке відповідає сучасним екологічним стандартам та має високий попит на внутрішньому і зовнішньому ринках [12].

Суттєвим елементом альтернативної моделі є впровадження інноваційних технологій та цифровізації економіки. Це включає використання інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток електронного врядування, цифрових платформ для надання послуг, а також підтримку підприємницької діяльності у сфері креативних індустрій. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління, прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та залученню інвестицій [9].

Важливою складовою альтернативного розвитку є використання відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячної, вітрової та біоенер-

гетики. Це дозволяє зменшити енергетичну залежність громад, підвищити їх енергетичну безпеку та знизити негативний вплив на довкілля. Крім того, розвиток енергоефективних технологій сприяє зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності місцевої економіки.

Альтернативна модель також передбачає активізацію міжмуніципального співробітництва, транскордонної взаємодії та інтеграції у європейський економічний простір. Для Карпатського регіону це відкриває можливості залучення міжнародної технічної допомоги, участі у спільних проєктах та використання кращих практик розвитку територій.

Водночас реалізація альтернативної моделі розвитку потребує належного інституційного забезпечення, зокрема підвищення управлінської спроможності органів місцевого самоврядування, розвитку партнерства між владою, бізнесом і громадянськістю, а також формування сприятливого інвестиційного клімату. Важливим є також формування інноваційної культури та стимулювання підприємницької активності населення.

Отже, альтернативна модель розвитку територіальних громад Карпатського регіону є більш гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгострокову перспективу. Вона сприяє підвищенню економічної безпеки, забезпечує стійкість до зовнішніх викликів і формує передумови для стабільного розвитку територій (табл. 1).

Забезпечення економічної безпеки територіальних громад є ключовою передумовою їх стабільного функціонування та сталого розвитку, особливо в умовах децентралізації влади та зростання зовнішніх і внутрішніх викликів. Економічна безпека територіальних громад розглядається як здатність місцевих соціально-економічних систем протидіяти загрозам, ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечувати належний рівень життєдіяль-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика моделей розвитку

Критерій	Класична модель	Альтернативна модель
Основа розвитку	Використання природних ресурсів	Інновації, знання, диверсифікація
Тип економіки	Сировинно-орієнтована	Інноваційна, сервісна
Галузева структура	Лісове господарство, аграрний сектор	Туризм, креативні індустрії, IT, органічне виробництво, переробка деревини.
Інноваційність	Низька	Висока
Екологічний вплив	Підвищене навантаження на довкілля	Екологічна збалансованість
Рівень ризиків	Висока залежність від ресурсів	Диверсифіковані ризики
Стійкість розвитку	Обмежена	Висока
Енергозабезпечення	Традиційні джерела	Відновлювана енергетика
Роль людського капіталу	Другорядна	Ключова
Конкурентоспроможність	Обмежена	Висока
Адаптивність до змін	Низька	Висока

Джерело: сформовано автором на основі [9; 12; 16].

ності населення та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність [11].

У контексті розвитку територіальних громад Карпатського регіону економічна безпека формується під впливом комплексу чинників, серед яких особливе значення мають ресурсний потенціал, рівень економічної диверсифікації, інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, інвестиційна привабливість та рівень розвитку інфраструктури. Водночас значна залежність від природних ресурсів і недостатній рівень інноваційної активності посилюють вразливість громад до економічних коливань і зовнішніх загроз.

До основних загроз економічній безпеці територіальних громад Карпатського регіону слід віднести: депопуляцію та трудову міграцію, що призводять до скорочення трудового потенціалу; низький рівень інвестиційної активності та обмежений доступ до фінансових ресурсів; недостатній розвиток транспортної та соціальної інфраструктури; високий рівень тінізації економіки; а також екологічні ризики, пов'язані з нераціональним та не цільовим використанням природних ресурсів [10].

Важливим аспектом забезпечення економічної безпеки є підвищення фінансової спроможності територіальних громад. Це передбачає ефективне формування та використання місцевих бюджетів, розширення дохідної бази, залучення інвестицій та впровадження сучасних фінансових інструментів. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток місцевого підприємництва, підтримка малого та середнього бізнесу, а також створення сприятливого інвестиційного клімату.

Суттєву роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє диверсифікація економіки територіальних громад. Перехід від вузькоспеціалізованої, ресурсорієнтованої моделі до багатогалузевої структури господарювання дозволяє знизити залежність від окремих секторів та підвищити стійкість до економічних криз. У цьому контексті важливим є розвиток альтернативних напрямів діяльності, зокрема туризму, креативних індустрій, переробки деревини, органічного виробництва та відновлюваної енергетики.

Не менш важливим є зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, що передбачає підвищення ефективності управлінських рішень, впровадження стратегічного планування, розвиток партнерства між владою, бізнесом та громадськістю. Впровадження сучасних підходів до управління, зокрема цифрових технологій та електрон-

ного врядування, сприяє підвищенню прозорості, ефективності та результативності діяльності громад.

Забезпечення економічної безпеки також тісно пов'язане з розвитком людського капіталу. Підвищення рівня освіти, професійної підготовки та зайнятості населення сприяє зростанню економічної активності та інноваційного потенціалу громад. Водночас важливим є створення умов для закріплення населення на території громад, зокрема через підвищення якості життя, розвиток соціальної інфраструктури та створення нових робочих місць.

Отже, забезпечення економічної безпеки територіальних громад Карпатського регіону потребує комплексного підходу, що поєднує ефективне використання ресурсного потенціалу, розвиток інноваційних напрямів діяльності, зміцнення інституційної спроможності та підвищення фінансової автономії громад. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню стійкості та стабільності територіальних громад у сучасних умовах.

Стійкість і стабільність розвитку територіальних громад є ключовими характеристиками їх ефективного функціонування в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. У науковому дискурсі стійкість розвитку розглядається як здатність територіальної системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому основні функції та забезпечуючи поступальний розвиток. Стабільність, у свою чергу, відображає спроможність підтримувати безперервність соціально-економічних процесів та уникати різких коливань у розвитку території [16]. Для територіальних громад Карпатського регіону питання забезпечення стійкості та стабільності набуває особливої актуальності з огляду на специфіку природно-ресурсного потенціалу, складні демографічні тенденції та вплив зовнішніх економічних факторів. Стійкість розвитку громад формується під впливом низки взаємопов'язаних чинників, серед яких ключовими є економічна диверсифікація, рівень розвитку інфраструктури, інституційна спроможність та соціальна згуртованість населення.

Стабільність розвитку територіальних громад значною мірою залежить від фінансової спроможності та ефективності управління місцевими ресурсами. Наявність достатньої дохідної бази місцевих бюджетів, ефективне планування та раціональне використання фінансових ресурсів сприяють забезпеченню стабільного функціонування соціально-економічної системи громади. Водночас важливим є

залучення інвестицій, що дозволяє реалізовувати інфраструктурні проекти та стимулювати економічне зростання [15].

Суттєву роль у забезпеченні стійкості та стабільності розвитку відіграє інституційна спроможність органів місцевого самоврядування. Ефективне управління, стратегічне планування, прозорість діяльності та активна взаємодія з громадськістю сприяють підвищенню довіри до влади та формуванню сприятливого середовища для розвитку. Впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема цифровізації та електронного врядування, підвищує адаптивність громад до змін та забезпечує оперативне реагування на виклики.

Не менш важливим чинником є розвиток людського капіталу, який визначає потенціал громад до інноваційного розвитку та соціально-економічного зростання. Підвищення рівня освіти, професійної кваліфікації та зайнятості населення сприяє зміцненню економічної бази громад і підвищенню їх конкурентоспроможності. Водночас створення належних умов для проживання та праці є важливим для зменшення міграційних процесів і збереження трудового потенціалу територій.

Таким чином, стійкість і стабільність розвитку територіальних громад Карпатського регіону є результатом комплексної взаємодії економічних, соціальних, екологічних та інституційних чинників. Забезпечення цих характеристик потребує впровадження системного підходу до управління розвитком громад, що передбачає поєднання класичних і альтернативних моделей розвитку, активізацію інноваційної діяльності та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

У сучасних умовах інновації та цифровізація виступають ключовими драйверами соціально-економічного розвитку територіальних громад, забезпечуючи підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до зовнішніх викликів. В умовах децентралізації влади саме впровадження інноваційних підходів і цифрових технологій стає важливим інструментом модернізації управлінських процесів та розвитку місцевої економіки [9].

Цифровізація виступає важливим складником інноваційного розвитку територіальних громад. Вона передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери життєдіяльності, зокрема у сферу управління, надання адміністративних послуг, освіти, охорону здоров'я та бізнес. Використання цифрових інструментів, таких як електронне врядування, цифрові платформи, системи

управління даними, сприяє підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, зменшенню бюрократичних процедур та покращенню якості обслуговування населення.

Для територіальних громад Карпатського регіону цифровізація відкриває нові можливості для розвитку віддалених територій, покращення доступу до послуг та інтеграції у національний і міжнародний економічний простір. Зокрема, розвиток цифрової інфраструктури сприяє активізації підприємницької діяльності, розширенню ринків збуту продукції та залученню інвестицій.

Водночас впровадження інновацій та цифрових технологій супроводжується певними викликами, серед яких недостатній рівень цифрової грамотності населення, обмежений доступ до сучасної інфраструктури, нестача фінансових ресурсів та недостатній рівень підготовки кадрів. Подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, що включає державну підтримку, розвиток освітніх програм, залучення інвестицій та формування сприятливого інноваційного середовища.

Таким чином, інновації та цифровізація є важливими чинниками підвищення ефективності розвитку територіальних громад, зміцнення їх економічної безпеки, забезпечення стійкості та стабільності. Їх активне впровадження сприяє формуванню сучасної моделі розвитку громад, орієнтованої на знання, технології та сталий розвиток.

Доцільно додати, що державна політика відіграє визначальну роль у формуванні умов розвитку територіальних громад, забезпеченні їх економічної безпеки, стійкості та стабільності. Одним із ключових напрямів державної політики є реалізація регіональної політики, спрямованої на зменшення територіальних диспропорцій, стимулювання економічного зростання та підвищення якості життя населення.

Важливу роль відіграє також нормативно-правове забезпечення розвитку територіальних громад. Прийняття та вдосконалення законодавчих актів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування, фінансову та сировинну децентралізацію, інвестиційну діяльність та інноваційний розвиток, створює передумови для ефективного функціонування громад.

Окрему увагу державна політика приділяє підтримці інноваційної діяльності та цифровізації, що є важливими чинниками сучасного розвитку територій. Крім того, важливим напрямом державної політики є сприяння розвитку транскордонного співробітництва, що відкриває додаткові можливості для територіальних громад Карпатського регіону. Участь у міжнародних

програмах та проєктах дозволяє залучати інвестиції, обмінюватися досвідом та впроваджувати кращі європейські практики управління.

Таким чином, державна політика виступає важливим інструментом забезпечення розвитку територіальних громад, формуючи сприятливе інституційне середовище, забезпечуючи фінансову підтримку та стимулюючи інноваційний розвиток. Її ефективність значною мірою визначає рівень економічної безпеки, стійкості та стабільності територіальних громад Карпатського регіону.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розвиток територіальних громад Карпатського регіону потребує інтеграції класичних і альтернативних підходів. У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток територіальних громад Карпатського регіону в сучасних умовах характеризується необхідністю трансформації традиційних підходів господарювання та переходу до більш ефективних, інноваційно орієнтованих моделей розвитку. Класична модель, яка базується на використанні природно-ресурсного потенціалу, забезпечує базову економічну стабільність, однак має обмежені можливості для довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності територій. Натомість альтернативна модель розвитку, що передбачає диверсифікацію економіки, впровадження інновацій, розвиток туризму, цифровізації та "зеленої" економіки, створює передумови для забезпечення стійкого та збалансованого розвитку територіальних громад.

З метою підвищення ефективності розвитку територіальних громад Карпатського регіону доцільно реалізувати такі практичні рекомендації:

активізувати процеси диверсифікації економіки громад із орієнтацією на інноваційні та екологічно безпечні види діяльності; посилити інституційну спроможність органів місцевого самоврядування через впровадження сучасних методів управління та цифрових технологій; стимулювати розвиток інвестиційної діяльності шляхом формування сприятливого інвестиційного клімату та розвитку інфраструктури; забезпечити ефективне використання природно-ресурсного потенціалу з урахуванням принципів сталого розвитку; розширити можливості транскордонного співробітництва та інтеграції у європейський економічний простір.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі пов'язані з поглибленим дослідженням механізмів інтеграції інноваційних та

екологічних підходів у розвиток територіальних громад, удосконаленням інструментів оцінювання економічної безпеки на місцевому рівні, а також розробленням ефективних моделей управління розвитком громад в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.

Література:

1. Барановський М. Спроможність територіальних громад України: підходи до оцінки, регіональні відмінності, типізація. Науковий вісник Чернівецького університету: Географія. 2023. № 845.
2. Верховна Рада України. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII.
3. Верховна Рада України. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
4. Габчак Н., Габчак С. Аналіз туристичної привабливості полянської територіальної громади Закарпатської області. Економіка та суспільство. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-27>.
5. Даниленко А. І. Економічна безпека держави та регіонів: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
6. Державна служба статистики України. Регіони України 2023: статистичний збірник. Київ, 2024. 600 с.
7. Дністрянський М. С., Молнар Й. Й., Дністрянська Н. І., Молнар Д. С. До проблеми відповідності нових адміністративно-територіальних одиниць Закарпатського регіону його етнічній географії. Acta Academiae Beregsasien-sis: Geographica Et Recreatio. 2025. № 2, С. 5—17. <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-2-1>
8. Івасюк І. Політичні інститути та процеси об'єднанні територіальні громади: досвід країн Карпатського євро регіону. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2024: Том 1. № 16.
9. Кабінет Міністрів України. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021—2027 роки: постанова від 05.08.2020 № 695. Київ, 2020.
10. Кравців В. С. Регіональна економіка: теорія і практика розвитку: монографія. Львів: НАН України, 2019. 320 с.
11. Кравців В. С., Сторонянська І. З. Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2020. 320 с.
12. Кравців В. С., Сторонянська І. З., Борщевський В. В., Іщук С. О. та ін. Розвиток Карпатського регіону: сучасні тенденції та перс-

пективи. Львів: ДУ "Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України", 2020. 220 с.

13. Кузишин А. В. Особливості просторової диференціації територіальних громад: приклад Тернопільської області. Слобожанський науковий вісник. Серія: Природничі науки. 2024. № 1.

14. Кульчицький С. В., Третяк А. М. Земельні відносини в Україні: інституційні трансформації та проблеми розвитку: монографія. Київ: Аграрна наука, 2020. 360 с.

15. Лібанова Е. М. Соціально-економічний розвиток України: сучасні виклики та перспективи. Київ: НАН України, 2020. 320 с.

16. Мельник М. І. Просторовий розвиток регіонів України: теорія і практика: монографія. Київ: НАН України, 2021. 280 с.

17. Соціально-економічний розвиток територіальних громад Центральної України в умовах децентралізації: науково-аналітична доповідь наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянської І.З. Львів, ІРД НАНУ. 2019. 104 с.

References:

1. Baranovskyi, M. (2023), "Capacity of territorial communities of Ukraine: approaches to assessment, regional differences, typology", *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: Heohrafiia*, vol. 84.

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the principles of state regional policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (Accessed 20 April 2026).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 20 April 2026).

4. Habchak, N. and Habchak, S. (2024), "Analysis of the tourist attractiveness of the Poliansky territorial community of the Transcarpathian region", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-27>.

5. Danylenko, A. I. (2020), *Ekonomichna bezpeka derzhavy ta rehioniv* [Economic security of the state and regions], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. State Statistics Service of Ukraine (2024), *Rehiony Ukrayiny 2023: statystychnyy zbirnyk* [Regions of Ukraine 2023: statistical compilation], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

7. Dnistrians'kyj, M. S., Molnar, J. J., Dnistrians'ka, N. I. and Molnar, D. S. (2025), "On the problem of the correspondence of the new administrative-territorial units of the Transcarpathian region to its ethnic geography", *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica Et*

Recreatio, vol. 2, pp. 5—17. <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-2-1>

8. Ivasiuk, I. (2024), "Political institutions and processes of united territorial communities: the experience of the countries of the Carpathian Euroregion", *Visnyk Prykarpats'koho universytetu. Serii: Politolohiia*, vol. 1, no. 16.

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "State Strategy for Regional Development for 2021-2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 20 April 2026).

10. Kravtsiv, V. S. (2019), *Rehional'na ekonomika: teoriia i praktyka rozvytku* [Regional Economy: Theory and Practice of Development], NAN Ukrainy, L'viv, Ukraine.

11. Kravtsiv, V. S. and Storoniants'ka, I. Z. (2020), *Rehional'nyj rozvytok Ukrainy: problemy ta perspektyvy* [Regional Development of Ukraine: Problems and Prospects], IRD NAN Ukrainy, L'viv, Ukraine.

12. Kravtsiv, V. S., Storoniants'ka, I. Z. and Borschevs'kyj, V. V., Ischuk S. O. (2020), *Rozvytok Karpats'koho rehionu: suchasni tendentsii ta perspektyvy* [Development of the Carpathian Region: Current Trends and Prospects], DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' im. M. I. Dolishn'oho NAN Ukrainy", L'viv, Ukraine.

13. Kuzyshyn, A. V. (2024), "Features of Spatial Differentiation of Territorial Communities: The Example of Ternopil Oblast", *Slobozhans'kyj naukovyj visnyk. Serii: Pryrodnychi nauky*, vol. 1.

14. Kul'chyts'kyj, S. V. and Tretiak, A. M. (2020), *Zemel'ni vidnosyny v Ukraini: instytutsijni transformatsii ta problemy rozvytku* [Land Relations in Ukraine: Institutional Transformations and Development Problems], Ahrarna nauka, Kyiv, Ukraine.

15. Libanova, E. M. (2020), *Sotsial'no-ekonomichnyj rozvytok Ukrainy: suchasni vyklyky ta perspektyvy* [Socio-economic development of Ukraine: current challenges and prospects], NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

16. Mel'nyk, M. I. (2021), *Prostorovyj rozvytok rehioniv Ukrainy: teoriia i praktyka* [Spatial development of regions of Ukraine: theory and practice], NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

17. Storoniants'ka, I. Z. (2019), *Sotsial'no-ekonomichnyj rozvytok terytorial'nykh hromad Tsentral'noi Ukrainy v umovakh detsentralizatsii: nauko-analitychna dopovid'* [Socio-economic development of territorial communities of Central Ukraine in the context of decentralization], IRD NANU, L'viv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Прорецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 332.3:502.131.1(477)005.591:658.8

O. Nahorna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and International Trade, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7573-0874>

A. Salnikova,

PhD in Ecology, Associate Professor of the Department of General Ecology, Radiobiology and Life Safety, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6706-2140>

V. Illienko,

PhD in Biology, associate professor of Department of General Ecology, Radiobiology and Life Safety, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0058-0442>

V. Nahorni,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5551-4779>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.301

ECOLOGICAL AND ECONOMIC VALUATION OF LAND IN DE-OCCUPIED TERRITORIES

О. В. Нагорна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

А. В. Сальнікова,

к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри загальної екології, радіобіології та безпеки життєдіяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

В. В. Ілленко,

к. б. н., доцент, доцент кафедри загальної екології, радіобіології та безпеки життєдіяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

В. В. Нагорний,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЗЕМЕЛЬНИХ УГІДЬ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ

Modern challenges associated with the restoration of de-occupied territories necessitate a comprehensive assessment of land resources, accounting for both economic and environmental factors. Therefore, this study aims to develop methodological approaches for the valuation of lands that have been subjected to anthropogenic and technogenic pressure as a result of military actions. During the study, an approach to assessing land in de-occupied territories is proposed: it is based on a comprehensive ecological and economic framework and makes it possible to overcome the limitations of traditional market-based land valuation. In particular, it makes it possible to overcome the limitations of traditional market-based land valuation methods. The formulated provisions demonstrate that, unlike classical approaches that primarily consider current market conditions, the proposed model integrates both economic and environmental parameters of land use functioning. In particular, land value in de-occupied territories is formed both as a market category and owing to the effect of soil degradation processes, technogenic and chemical pollution, physical damage to land (including mine contamination), loss of productive potential, and the need for substantial restoration investments. In light of this, valuation acquires an ecological and economic nature, as it combines: an economic component (market value, income-generating potential), an environmental component (soil quality, pollution, degree of degradation), and a

restoration component (costs of reclamation, demining, and remediation). Usefulness of the approach to the ecological and economic valuation of land in de-occupied territories lies in the fact that it enables: obtaining a realistic rather than overestimated market value of land; accounting for hidden losses and future costs that are ignored in classical models; forming a substantiated basis for investment decisions, state compensation policies, and territorial recovery programs; ensuring alignment of economic decisions with environmental safety; increasing the reliability of valuation under conditions of high uncertainty and risk.

Сучасні виклики, пов'язані з відновленням деокупованих територій, формують необхідність комплексної оцінки земельних ресурсів з урахуванням як економічних, так і екологічних чинників. Відтак метою дослідження є формування методичних підходів до оцінки земель, які зазнали антропогенного та техногенного навантаження внаслідок активних військових дій. У межах дослідження запропоновано такий підхід до оцінки земельних угідь на деокупованих територіях, що ґрунтується на комплексному еколого-економічному характері та дозволяє подолати обмеженість традиційної ринкової оцінки земельних ресурсів. Сформовані положення доводять, що на відміну від класичних підходів, які враховують поточну ринкову кон'юнктуру, запропонована система показників інтегрує як економічні, так і екологічні параметри функціонування земельних угідь. Зокрема, йдеться про те, що вартість земель на деокупованих територіях формується не лише як ринкова категорія, але і як результат впливу: деградаційних процесів ґрунтів, техногенного та хімічного забруднення, фізичного пошкодження земель (у тому числі від мінування), втрати їх продуктивного потенціалу та пов'язаної з цим необхідності здійснення значних відновлювальних інвестицій. У цьому контексті оцінка набуває комплексної природи, зокрема поєднує: економічну складову (ринкова вартість, дохідний потенціал), екологічну складову (якість ґрунтів, рівень забруднення, ступінь деградації), відновлювальну складову (витрати на рекультивацію, розмінування, очищення). Практична цінність запропонованого підходу до еколого-економічної оцінки земельних угідь на деокупованих територіях в тому, що він дозволяє: отримати реалістичну, а не завищену ринкову вартість земель; врахувати приховані втрати та майбутні витрати (які ігноруються у класичних моделях); сформувати обґрунтовану базу для інвестиційних рішень, державної компенсаційної політики та програм відновлення територій; забезпечити узгодження економічних рішень із екологічною безпекою; підвищити достовірність оцінки в умовах високої невизначеності та ризиків.

Key words: assessment of land resources; economic factors; environmental factors; productive potential; restorative investments; degradation processes; soils; technogenic and chemical pollution; physical damage to land.

Ключові слова: оцінка земельних ресурсів; економічні чинники; екологічні чинники; продуктивний потенціал; відновлювальні інвестиції; деградаційні процеси; ґрунти; техногенне та хімічне забруднення; фізичне пошкодження земель.

PROBLEM STATEMENT

Modern challenges associated with the restoration of de-occupied territories create the need for a comprehensive assessment of land resources, taking into account both economic and environmental factors. This stems from land affected by military actions is characterized by disruption of soil cover, contamination, degradation processes, and loss of productive potential. Specifically, in the de-occupied territories of southern and eastern Ukraine, significant areas of agricultural land have been affected by landmines, crater formation from explosions, various forms of chemical contamination, and remnants of ammunition. As a result, even after demining, such areas require additional agrochemical analysis, reclamation, and restoration of soil fertility.

In this situation, classical approaches to land valuation prove to be insufficient. They do not adequately account for a wide range of environmental risks, including chemical contamination of soils with heavy metals (lead, cadmium, mercury),

petroleum products, and toxic residues of explosive substances; degradation of soil structure and erosion processes; risks of secondary contamination of groundwater and surface water; loss of biodiversity; and the deterioration of ecosystem functions of land resources.

Notably, according to instrumental and laboratory studies conducted by specialists of the Center of Excellence for Mine Action and Environmental Security, elevated concentrations of heavy metals (arsenic, lead, copper, zinc) and explosive residues have been detected in soils in the de-occupied areas of the Mykolaiv region [3]. Moreover, certain plots have suffered significant damage to the soil cover and disruption of its natural state, which will require substantial efforts for reclamation.

In this setting, comprehensive environmental assessment serves as a basis for determining the cost of land restoration, assessing losses, and developing effective policies for the rational use of land resources.

ACTUAL SCIENTIFIC RESEARCHES AND ISSUES ANALYSIS

Certain issues related to the ecological and economic assessment of land resources in Ukraine are addressed in the works of Kalinchyk M., Slobodyanyk A., Taranenko P., Nastopyrov V. [1], Levandivskiy O.T., Balaniuk I.F., Shelenko D.I., Sas L.S. [4], and Koshkalda I.V., Anopriienko T.V. [2]. Concurrently, existing studies highlight the features of optimizing valuation methods, as well as modern strategies and innovative solutions in the field of land valuation. However, the ecological and economic aspects of land valuation in de-occupied territories have not been sufficiently addressed in the scientific literature.

The principal reason for the limited coverage of ecological and economic issues of land valuation in de-occupied territories in the scientific literature is the novelty of the research object itself, which has emerged as a result of full-scale military actions, as well as the lack of adequate attention to this issue at the legislative level (the most recent methodology is provided in the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the Methodology for Normative Monetary Valuation of Land Plots" dated November 3, 2021, № 1147 [1]).

The vast majority of scientific approaches to land valuation in Ukraine were developed under conditions of relative stability and were focused on traditional value-determining factors, without taking into account large-scale military and technogenic impacts.

RESEARCH AIM

Thus, this study aims is to develop methodological approaches for the assessment of land that has been subjected to anthropogenic and technogenic impacts as a result of military actions.

MAIN FINDINGS OF THE RESEARCH

Within the scope of the present study, the authors emphasize that the ecological and economic assessment of land resources in territories liberated from Russian occupation after February 24, 2022, should be regarded as a comprehensive process of determining land value and economic utility, given both productive potential and their environmental condition, degree of degradation, contamination levels, risks of further use, and the necessary costs of restoration.

This is shaped by the specific characteristics of land in de-occupied territories identified by

experts of the NGO "Ecology Center of Environmental Initiatives 'Ecoaction'" together with domain experts [7], namely:

1. Physical disturbance of the land surface, evidenced by the presence of craters and depressions (triggered by air strikes and artillery bombardment), trenches, fortification structures, soil compaction resulting from the movement of military equipment and troops, construction of defensive structures, and areas of explosive disturbance.

2. Mine and explosive contamination, characterized by the presence of unexploded ordnance, which restricts or completely prevents land use.

3. Chemical contamination of soils, associated with the presence of heavy metals, petroleum products, residues of explosive substances, and other toxicants.

4. Varying degrees of soil degradation, manifested in the disruption of soil structure, reduced fertility, erosion processes, and loss of the humus layer.

5. Disturbance of the water regime, expressed through altered hydrological conditions and deterioration of surface and groundwater quality.

6. Loss or reduction of biodiversity, resulting from the destruction of natural ecosystems and a decrease in flora and fauna populations.

7. Reduction or loss of productive potential, due to temporary or long-term unsuitability of land for agricultural use.

Every identified characteristic has direct negative consequences. For example, disruption of the soil water balance leads to the development of wind and water erosion. Physical disturbance of land cover results in the destruction of the humus horizon, the loss of the soil's physicochemical properties, and changes in its granulometric composition and aggregate structure [7]. Chemical contamination of soils alters the natural physicochemical parameters of the soil cover (pH, cation exchange capacity, and humus content) [7]. The concentration of toxic chemical substances forms various local landscape-geochemical anomalies.

All these factors affect soil fertility and water retention capacity [7], and in some cases influence the cost of land use and its suitability for long-term utilization. In fact, taken together, these characteristics create a need for significant restoration measures and, consequently, affect the environmental and economic assessment of land resources in de-occupied

Table 1. Interrelationships among land characteristics, restoration measures, and their influence on the environmental and economic assessment of land resources in de-occupied territories.

Land assessment	Restoration measures in affected territories	Impact on land assessment
Physical disturbance of land cover (craters, trenches, soil compaction)	Land-use planning, filling of craters, deep loosening (deep ripping), land reclamation, and terrain restoration	Decrease in value due to loss of productivity and additional restoration costs
Mine and explosive contamination	Demining, technical inspection of territories, and marking of hazardous areas	Critical decline in value or temporary loss of the land's economic worth
Chemical contamination of soils	Agrochemical analysis, soil decontamination, phytoremediation, application of sorbents, and topsoil replacement	Reduction in value due to environmental risks and substantial remediation costs
Soil degradation (erosion, loss of humus, structural deterioration)	Agro-reclamation measures, application of organic and mineral fertilizers, restoration of the humus layer, and anti-erosion measures	Decrease in rental income and long-term reduction in economic efficiency
Disturbance of the water regime	Restoration of drainage systems, land reclamation, purification of water resources, and regulation of the hydrological regime	Restrictions on land use and reduced investment attractiveness
Loss of biodiversity	Biological reclamation, restoration of natural ecosystems, afforestation, and grassing (conversion to grassland)	Decline in ecosystem value and potential for sustainable use
Reduction or loss of productive potential	Comprehensive reclamation, implementation of adaptive agricultural technologies, and land conservation (where necessary)	Direct reduction in economic valuation and the need to account for the recovery period

Source: compiled based on [7; 3; 1].

territories. Further evidence is provided by the data presented in Table 1.

Environmental diagnostics of land in de-occupied territories is an integrated evaluation of the condition and degree of land degradation. It should combine various ecological characteristics, including the degree of soil disturbance, the level of toxic contamination, and the loss of ecosystem functions

Factually, we consider it appropriate to group the indicators of environmental assessment of land resources into three main blocks: indicators of the physical condition of soils, indicators of chemical and technogenic contamination, and indicators of the ecosystem state of land. In particular [3; 5; 7]:

1. The block of indicators of the physical condition of soils should characterize the degree of mechanical disturbance of land as a result of military actions. It is recommended to include: (i) the level of soil cover disturbance (area and depth of craters, trenches, and pits); (ii) the degree of soil compaction; (iii) disruption of the soil profile structure; (iv) the

intensity of erosion processes (active water and wind erosion).

2. The block of indicators of chemical and technogenic contamination should reflect the level of land hazard for further use. It is recommended to include: (i) heavy metal content; (ii) level of petroleum product contamination; (iii) presence of explosive residues, mine and explosive contamination; (iv) exceedance of maximum permissible concentrations of toxic substances.

3. The block of indicators of ecosystem state of land characterizes the functional capacity of land resources as natural systems: (i) humus content and soil fertility indicators; (ii) water regime conditions (quality and availability of water resources); (iii) level of biodiversity; (iv) degree of preservation of ecosystem functions (self-regulation, resilience); (v) level of degradation of natural components.

Such grouping makes it possible to systematically assess the environmental condition of land resources in de-occupied territories and provides a basis for defining a system of indi-

Table 2. System of indicators and algorithms aimed at identifying environmental constraints in land economic valuation and restoration

Assessment block	System of indicators	Units of measure	Algorithm (methodology) of calculation
Physical condition of soils <i>(It is important to determine the soil buffering capacity for recovery, humus loss, and reduction of natural fertility).</i>	Soil cover disturbance level	% of area	$K_1 = (S_{affected} / S_{total}) \times 100$, where: S_{total} – total area of disturbed land (affected land area)
	Depth of disturbances (craters, trenches)	m	Weighted average value based on field measurements
	Soil compaction degree	g/cm ³	$K_2 = \rho_{i1} / \rho_{optimal}$, де ρ – soil density
	Soil structure disruption	points / index	Expert assessment or share of disturbed horizons (%)
	Intensity of erosion processes	t/ha/year	Calculation based on erosion models (e.g., USLE) or field data
Chemical and technogenic contamination <i>(It is important to identify the presence of various local landscape-geochemical anomalies).*</i>	Heavy metal content (lead, cadmium, mercury, etc.)	mg/kg	$K_3 = C_{i1} / MPC$, where: C_{i1} – actual concentration of the pollutant in soil; MPC – maximum permissible concentration of the respective substance.
	Petroleum product contamination	mg/kg	Comparison of actual content with regulatory standards
	Explosive residue content	mg/kg / presence (binary indicator)	Laboratory analysis or binary assessment (0/1)
	Level of mine contamination risk	% of area / index	$K_4 = \frac{S_{haz}}{S_{tot}}$ where: S_{haz} – area of hazardous land (contaminated with explosive ordnance); S_{tot} – total area of the study territory.
	Integrated contamination index	dimensionless	$Z_c = \sum \frac{C_i}{MPC_i}$, where: C_i – actual concentration of the i -th pollutant in soil; MPC_i – maximum permissible concentration of the i -th substance.
Ecosystem state of land <i>(It is important to identify pollutants that may migrate and spread within the environment).</i>	Humus content	%	Laboratory analysis
	Soil fertility index	points	Humus, pH, and NPK normalization (0–1 or 0–100 scale)
	Water regime condition	index	Water quality assessment + level of flooding/drainage condition
	Level of biodiversity	index	Shannon index or species richness per unit area
	Ecosystem functions	points	Expert assessment (self-regulation, resilience)
	Level of degradation	% / index	Share of degraded land or integrated index

Note

* Chemical pollution agents include vehicle fuel, lubricants, solvents, electroplating waste, explosive residues, decontamination substances, heavy metals and their compounds, and radioactive substances.

* Technogenic pollution agents include components and factors arising from the destruction of infrastructure, engineering systems, and military-industrial activities, which alter the physical and functional condition of land.

Source: compiled based on [1; 7; 3].

cators and algorithms aimed at the qualitative aggregation of detailed information on the environmental state of land resources (see Table 2).

Such an assessment should be aimed at substantiating managerial decisions regarding the restoration and rational use of land resources in the post-war period. Therefore, for further formalization, it is appropriate to use:

1. Normalization of the indicators defined in Table 2:

$$K_{norm} = X - \frac{X_{min}}{X_{max}} - X_{min} \quad (1),$$

where: K_{norm} — normalized value of the indicator; X — actual value of the indicator; X_{min} — minimum value of the indicator in the sample; X_{max} — maximum value of the indicator in the sample.

It should be noted that normalization of indicators is necessary to transform heterogeneous indicators, differing in units of measurement and scale, into a unified dimensionless scale (typically within the range from 0 to 1). This makes it possible to ensure their comparability and to avoid the dominance of indicators with larger numerical values in the process of further integration.

2. Integration of indicators through an integrated environmental index:

$$I_{eco} = \sum (w_i \cdot K_{norm,i}) \quad (2),$$

where: w_i — weighting coefficient of the i -th indicator (indicator significance); $K_{norm,i}$ — normalized value of the i -th indicator.

The aggregation of indicators, through the calculation of an integrated environmental index, is necessary to synthesize multidimensional information about the condition of land resources into a single composite indicator. This enables a comprehensive assessment of the environmental state of a territory, given the varying significance of individual parameters, as well as the risks of toxic substance migration and their transfer into plant-based agricultural products.

Moreover, the aforementioned approach forms the foundation for the economic valuation of land resources in de-occupied territories, which should be considered through the prism of land value, taking into account the environmental risks and restoration costs identified in Table 2.

Notably, in order to determine the economic (market) value of land resources in de-occupied territories, it is not sufficient to rely solely on conventional valuation approaches. Instead, a hybrid approach should be applied, combining market-based methods with adjustments for environmental losses and restoration expenditures. For this purpose, it is necessary to apply:

1. Calculation of the base market value (as if the land plot were not located in de-occupied territories), defined as the baseline (potential) market value of undamaged land (V_0) [2; 4; 6]. This refers to the standard market price based on a comparative approach (the value of similar land plots in the region).

2. Calculation of the market value of a land plot in de-occupied territories:

$$V = S \cdot P - S(C_m + C_r + C_e) \quad (3),$$

where: S — area (ha); P — average market price per 1 ha (UAH); C_m — demining costs per 1 ha; C_r — land reclamation costs per 1 ha; C_e — environmental remediation costs per 1 ha.

Some scholars [4–5] also propose incorporating L_p into this formula, representing productivity losses due to foregone income

(resulting from soil degradation, compaction, erosion, and loss of humus):

$$L_p = \sum_{t=1}^T \frac{(Y_0 - Y_t) \cdot P}{(1 + r)^t} \quad (4),$$

where: Y_0 — normal (baseline) yield; Y_t — actual/expected yield; P — price of output (agricultural products); r — discount rate; T — recovery period.

Thus, the proposed approach transforms conventional land valuation into an integrated ecological and economic assessment, enabling a more accurate representation of the actual condition and potential of land resources in de-occupied territories and providing a sound basis for managerial, investment, and recovery-oriented decision-making.

CONCLUSIONS

Within the scope of the outlined study, the following approach to the ecological and economic valuation of land on de-occupied territories is proposed. It is based on a comprehensive eco-economic framework and, in particular, makes it possible to overcome the limitations of traditional market-based land valuation. The developed provisions demonstrate that, unlike classical approaches—which primarily take into account current market conditions—the proposed model integrates both economic and environmental parameters of land use.

Specifically, it is argued that the value of land in de-occupied territories is formed not only as a market category, but also as a result of the impact of: soil degradation processes; technogenic and chemical contamination; physical damage to land (including landmines); loss of productive potential; the need for substantial restoration investments.

In this situation, the valuation acquires an ecological and economic nature, as it combines: an economic component (market value, income-generating potential); an environmental component (soil quality, level of contamination, degree of degradation); a restorative component (costs of reclamation, demining, and remediation).

The practical value of the developed approach to the ecological and economic valuation of land in de-occupied territories lies in its ability to: provide a realistic, rather than overstated, market value of land; account for hidden losses and future costs that are ignored in classical models; form a well-grounded basis for investment decisions, state compensation policies, and territorial recovery programs; ensure the alignment of economic decisions with environmental safety; and increase

the reliability of valuation under conditions of high uncertainty and risk.

Prospects for further research within this thematic area involve deepening the methodological toolkit of ecological and economic valuation. This includes the development of clear algorithms for integrating environmental and economic indicators, the formalization of weighting coefficients for different types of degradation, and the creation of unified indicators applicable across regions. Without this, the model will remain theoretically sound but difficult to implement in practice.

Література:

1. Калінчик М., Слободяник А., Тараненко П., Настоширов В. Новітні підходи до оцінки земельних ресурсів України: оптимізація, новітні стратегії та інноваційні рішення. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 6. С. 47—58.

2. Кошкालда І.В., Анопрієнко Т.В. Державне регулювання проведення грошової оцінки земель в Україні. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ТОВ "ДИСА ПЛЮС", 2021. 222 с.

3. Лиса А. Екологи проаналізували ґрунт на деокупованій Миколаївщині, Кореспондент, 2024. <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4725258-ekolohy-proanalizuvaly-grunt-na-deokupovanii-mykolaivschyni>

4. Левандівський О.Т., Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Сас Л.С. Фінансовий механізм капіталізації земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств регіону у взаємовідносинах із територіальними громадами. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 2021. № 17 (2). С. 124—134.

5. Третяк А.М., Третяк В.М., Вольська А.О. Наукові проблеми методики нормативної грошової оцінки земельних ділянок в Україні. Наукові перспективи. 2022. № 3 (21). С. 131—144.

6. Сохнич А.Я. Ґрунтово-екологічний моніторинг: призначення та організаційні принципи. Вісник ЛДАУ. 2001. № 4. С. 62—67.

7. Чи можна вилікувати ґрунт від війни — відповіді на найпоширеніші запитання, Kurkul.com, 2023 <https://kurkul.com/spetsproekty/1423-chi-mojna-vilikuvati-grunt-vid-viyni-vidpovid-na-nayposhirenishi-zapitannya>

References:

1. Kalinchyk, M., Slobodanyk, A., Taranenko, P., and Nastopirov, V. (2024), "New approaches to the assessment of land resources of Ukraine: optimization, new strategies and innovative solutions", Kyivskyy ekonomichnyy naukovyy zhurnal" vol. 6, pp. 47—58.

2. Koshkald, I.V., and Anopriyenko, T.V. (2021), Derzhavne rehulyuvannya provedennya hroshovoyi otsinky zemel' v Ukrayini [State regulation of monetary valuation of lands in Ukraine]. Kharkiv. nats. ahrar. un-t im. V. V. Dokuchayeva: TOV "DISA PLYUS". Kharkiv, Ukraine.

3. Lysa, A. (2024), "Ecologists analyzed the soil in the deoccupied Mykolaiv region", Korrespondent, available at: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4725258-ekolohy-proanalizuvaly-grunt-na-deokupovanii-mykolaivschyni> (Accessed 22.02. 2026).

4. Levandivskyi, O.T., Balanyuk, I.F., Shelenko, D.I., and Sas, L.S. (2021), "Financial mechanism for capitalization of land resources of agricultural enterprises of the region in relations with territorial communities", Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, vol. 17 (2), pp. 124—134.

5. Tretyak, A.M., Tretyak, V.M., and Volska, A.O. (2022), "Scientific problems of the methodology of normative monetary valuation of land plots in Ukraine", Naukovi perspektyvy, vol. 3 (21), pp. 131—144.

6. Sokhnych, A.Ya. (2001), "Soil and ecological monitoring: purpose and organizational principles", Visnyk LDAU, vol. 4, pp. 62—67.

7. Kurkul.com (2023), "Can soil be cured of war — answers to the most frequently asked questions", available at: <https://kurkul.com/spetsproekty/1423-chi-mojna-vilikuvati-grunt-vid-viyni-vidpovid-na-nayposhirenishi-zapitannya> (Accessed 22.02. 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02.05.26

Процецензовано / Revised: 11.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<https://nauka.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 336.7:631.16:330.341.1

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>

К. В. Поздєєва,

доктор філософії з економіки, доцент кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3011-903X>

Н. В. Приймак,

к. е. н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0206-2577>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.308

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЛІЗИНГОВИХ ОПЕРАЦІЙ У АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: АНАЛІЗ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

O. Yurchenko,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economics,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

K. Pozdieieva,

Doctor of Philosophy in Economics,
Associate Professor at the Department of International Economics,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

N. Pryimak,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Educational and Scientific
Institute of Management, Economics and Business, PJSC "Higher Educational Institution
'Interregional Academy of Personnel Management'"

FORMATION OF THE ECONOMIC MECHANISM OF LEASING OPERATIONS IN THE AGRICULTURAL SECTOR: ANALYSIS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT UNDER THE TRANSFORMATION OF THE NATIONAL ECONOMY

У статті досліджено теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування економічного механізму регулювання лізингових операцій у аграрному секторі України в умовах трансформації економіки та воєнного стану. Розкрито економічну сутність лізингу як інвестиційного інструменту, що поєднує фінансові, інституційні та організаційні елементи та забезпечує оновлення матеріально-технічної бази аграрних підприємств. Обґрунтовано структурні складові економічного механізму регулювання лізингових операцій, зокрема цільовий, суб'єктно-інституційний, нормативно-правовий, фінансово-економічний, організаційно-управлінський, інформаційно-аналітичний та ризик-адаптивний блоки.



Здійснено аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку лізингових послуг у аграрному секторі України, що характеризується зростанням обсягів лізингових операцій, активізацією попиту з боку аграрних підприємств та інтеграцією державних і міжнародних механізмів підтримки. Проведено порівняльний аналіз розвитку лізингових послуг у Полтавській, Черкаській та Київській областях за 2025 рік, що дозволило виявити регіональну диференціацію моделей їх функціонування: інтенсивну, адаптивно-доступну та фінансово-інноваційну відповідно. Доведено, що в умовах воєнного стану лізинг трансформується у важливий інструмент відновлення аграрного сектору, забезпечуючи підвищення ефективності виробництва та фінансової стійкості підприємств.

Обґрунтовано необхідність удосконалення економічного механізму регулювання лізингових операцій шляхом посилення державної підтримки, розвитку інституційного середовища, впровадження сучасних фінансових інструментів і цифрових рішень, а також адаптації до умов підвищених ризиків. Отримані результати можуть бути використані для формування ефективної політики розвитку лізингових послуг у аграрному секторі в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

The article examines the theoretical foundations and practical aspects of forming an economic mechanism for regulating leasing operations in the agricultural sector of Ukraine under conditions of economic transformation and martial law. The relevance of leasing as a key instrument for investment support of agricultural enterprises is substantiated, particularly in the context of limited access to credit resources, increased operational risks, and the need to restore production potential. The economic essence of leasing operations is revealed within the framework of current legislation, which allows defining them as a comprehensive financial and investment tool that combines the functions of financing, renewal of fixed assets, and optimization of enterprise cash flows.

The paper develops a model of the economic mechanism for regulating leasing operations, which includes interrelated structural blocks: target, institutional, regulatory, financial and economic, organizational and managerial, information and analytical, and risk-adaptive. It is determined that the effectiveness of this mechanism depends on the coherence of the institutional environment, the flexibility of financial instruments, the quality of information support, and the ability to adapt to external challenges, particularly war-related risks.

An analysis of the current state and trends in the development of leasing services in Ukraine is carried out, which are characterized by an increase in leasing volumes, strengthening the role of banking institutions and specialized companies, as well as the active use of state and international support programs. Particular attention is paid to the regional dimension, including a comparative analysis of the development of leasing services in Poltava, Cherkasy, and Kyiv regions in 2025. The existence of regional differentiation in leasing development models is identified: intensive (Poltava region), adaptive-accessible (Cherkasy region), and financial-innovative (Kyiv region), determined by the level of agricultural development, access to financial resources, and institutional infrastructure.

It is proven that under martial law conditions, leasing is transforming into a strategic instrument for the recovery of agricultural production, ensuring the renewal of the material and technical base, improving resource efficiency, and strengthening the financial stability of enterprises. The study substantiates directions for improving the economic mechanism of leasing regulation, including the development of state support programs, expanding access to leasing for small and medium-sized agricultural enterprises, implementation of digital technologies, improvement of risk management systems, and integration of international financial instruments.

The results of the study have both theoretical and practical significance and can be used to enhance the efficiency of leasing activities, shape public policy in agricultural finance, and support the sustainable development of Ukraine's agricultural sector in the post-war recovery period.

Ключові слова: лізинг, лізингові операції, аграрний сектор, економічний механізм, державне регулювання, інвестиції, національна економіка, регіональний розвиток, воєнний стан.

Keywords: leasing, leasing operations, agricultural sector, economic mechanism, state regulation, investments, national economy, regional development, martial law.

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

У сучасних умовах трансформації економіки та необхідності активізації інвестиційних процесів особливого значення набуває розвиток ефективних фінансових інструментів, серед яких вагоме місце займають лізингові операції.

Протягом 2024—2026 років аграрний сектор України демонструє відносну стійкість навіть в умовах війни. Зокрема, прибуток аграрних підприємств у 2025 році зріс на 21% і досяг 223 млрд

грн, що свідчить про збереження інвестиційної активності та попиту на фінансові інструменти, зокрема лізинг [6]. Водночас загальна потреба агросектору у відновленні оцінюється у 55 млрд. дол. США, значна частина яких припадає саме на оновлення техніки та обладнання [9]. Це прямо підсилює роль лізингу як ключового механізму інвестицій.

Лізинг виступає важливим механізмом оновлення основних засобів, підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх фінансової стійкості, особливо в умовах обмеженого доступу до традиційних дже-

рел фінансування. Водночас функціонування лізингового ринку в Україні характеризується низкою системних проблем, зокрема недостатньою розвиненістю інституційного середовища, недосконалістю нормативно-правового забезпечення, обмеженим доступом до довгострокових фінансових ресурсів, а також низьким рівнем довіри між суб'єктами господарювання.

Отже, постає необхідність наукового обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення економічного механізму регулювання лізингових операцій. Це сприятиме підвищенню ефективності використання лізингу як інструменту фінансування, активізації інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання та забезпеченню сталого економічного розвитку в умовах післякризового та післявоєнного відновлення економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про формування комплексного підходу до дослідження лізингових операцій як багатофункціонального економічного інструменту. Зокрема, у роботах А. Діброва, В. Костюк, С. Дерев'янка, О. Кірейцевої обґрунтовується доцільність розгляду лізингу як системи, що поєднує фінансові, інвестиційні та інституційні складові, з акцентом на удосконаленні державного регулювання та інституційного середовища [4]. Методичні аспекти організації лізингових операцій, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності, розкриті С. Бестужева, В. Козуб, С. Добринь, які акцентують увагу на управлінні ризиками, оптимізації договірних умов і підвищенні ефективності використання лізингу [2]. Водночас А. Шолойко, Д. Клименко розширюють наукові підходи, обґрунтовуючи розвиток лізингу на основі ESG-принципів, що орієнтує його на засади сталого розвитку [12].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із обліково-аналітичним забезпеченням лізингових операцій [5; 11]. Так, С. Ніколаєва та Т. Хомуляк досліджують проблеми обліку й аудиту лізингових операцій, підкреслюючи необхідність гармонізації національних стандартів із міжнародними вимогами та підвищення якості інформаційного забезпечення управління [5; 11].

Узагальнення наукових підходів [2; 4; 5; 11; 12] дозволяє виокремити ключові напрями досліджень: теоретичне обґрунтування сутності лізингу, методичне забезпечення його організації, розвиток у контексті сталого фінансуван-

ня та вдосконалення облікових механізмів. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації лізингових механізмів до умов воєнного стану та регіональної диференціації їх розвитку, що визначає перспективи подальших наукових досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення економічного механізму регулювання лізингових операцій з урахуванням специфіки функціонування підприємств аграрного сектору, з метою підвищення ефективності їх інвестиційного забезпечення, технічного оновлення та фінансової стійкості в умовах сучасних економічних трансформацій. Задля досягнення поставленої мети у статті передбачається вирішення таких завдань: розкрити економічну сутність і структурні елементи механізму регулювання лізингових операцій у контексті аграрного виробництва; дослідити сучасний стан розвитку лізингових послуг в аграрному секторі центральних областей України (Полтавської, Черкаської та Київської).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження економічної сутності лізингових операцій доцільно розпочати з їх нормативно-правового трактування. Відповідно до Закону України "Про фінансовий лізинг", фінансовий лізинг визначається як вид цивільно-правових відносин, за якими лізингодавець зобов'язується набути у власність об'єкт лізингу та передати його лізингоодержувачу у користування на визначений строк за плату з правом подальшого викупу або без такого. При цьому істотною ознакою є передача ризиків і вигод, пов'язаних із правом користування активом [8].

Податковий кодекс України регламентує порядок оподаткування лізингових операцій, зокрема визначає особливості податкових платежів, особливості амортизації та розрахунки з податку на додану вартість щодо лізингових операцій [7].

У законодавчому полі лізинг одночасно поєднує ознаки інвестиційного інструменту, фінансової послуги та механізму довгострокового фінансування.

З економічної точки зору [2; 4] лізингові операції в аграрному секторі виступають формою альтернативного інвестування, що дозволяє сільськогосподарським підприємствам оновлювати техніко-технологічну базу без значних одноразових капіталовкладень. Це

особливо важливо в умовах воєнного стану, коли доступ до банківського кредитування є обмеженим, а ризики господарської діяльності значно зростають.

Розгляд структурних елементів економічного механізму регулювання лізингових операцій у контексті аграрного виробництва доцільно здійснювати через побудову цілісної моделі, яка відображає взаємодію суб'єктів, інструментів та середовища функціонування лізингових відносин. Така модель має враховувати специфіку аграрного сектору (сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, підвищені ризики), а також сучасні виклики, пов'язані з воєнними діями. Модель економічного механізму регулювання лізингових операцій в аграрному секторі зображено на рисунку 1.

Запропонована модель економічного механізму регулювання лізингових операцій у контексті аграрного виробництва відображає комплексну систему взаємодії цілей, суб'єктів, інструментів і середовища функціонування лізингових відносин, адаптовану до сучасних викликів, зокрема воєнного стану.

Цільовий (функціональний) блок визначає стратегічну спрямованість механізму та його кінцеві орієнтири. У межах аграрного сектору основними цілями виступають техніко-технологічне оновлення виробництва, забезпечення доступу до фінансових ресурсів, відновлення виробничого потенціалу та зниження рівня ризиків. У сучасних умовах війни значення цього блоку суттєво зростає, оскільки лізинг стає одним із ключових інструментів оперативного відновлення матеріально-технічної бази аграрних підприємств без значного одноразового фінансового навантаження.

Суб'єктно-інституційний блок охоплює всіх учасників лізингових відносин, які формують інституційне середовище функціонування механізму. До них належать держава, що визначає регуляторну політику; лізингодавці (банки та спеціалізовані компанії), які забезпечують фінансування; лізингоодержувачі — аграрні підприємства; постачальники техніки; а також міжнародні фінансові організації. Важливу роль відіграє Національна акціонерна компанія "Ук-рагролізинг" (далі — НАК "Укграгролізинг"), як інструмент державної підтримки, що забезпечує доступ аграріїв до техніки на пільгових умовах. У період воєнних дій зростає значення міжнародних партнерів, які забезпечують фінансові ресурси для підтримки агросектору.

Нормативно-правовий блок формує базові правила та умови здійснення лізингових опе-

рацій. Його основу становлять Закон України "Про фінансовий лізинг" [8] та Податковий кодекс України [7], а також інші підзаконні акти й державні програми підтримки аграрного сектору. Цей блок забезпечує правову визначеність, регламентує взаємовідносини сторін і визначає податкові стимули.

Фінансово-економічний блок включає сукупність інструментів, які забезпечують економічну реалізацію лізингових операцій. До них належать структура та графіки лізингових платежів, процентні ставки, державні компенсації вартості техніки, податкові пільги, субсидії та гарантії. Для аграрних підприємств особливо важливими є гнучкі фінансові умови, які враховують сезонність виробництва. В сучасних умовах значного поширення набувають інструменти пільгового фінансування та відтермінування платежів, що дозволяє підтримувати ліквідність підприємств.

Організаційно-управлінський блок забезпечує практичну реалізацію лізингових відносин через відповідні процедури та управлінські рішення. Він включає укладення і супровід договорів, оцінку платоспроможності лізингоодержувачів, управління ризиками, контроль за виконанням зобов'язань та страхування об'єктів лізингу. В аграрному секторі важливим є врахування специфічних ризиків, пов'язаних із сезонністю та природними умовами, а в сучасних реаліях — воєнних ризиків, що потребує більш гнучких і адаптивних управлінських підходів.

Інформаційно-аналітичний блок відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування механізму. Він передбачає формування обліково-аналітичної інформації, оцінку результативності лізингових операцій, підтримку прийняття управлінських рішень та цифровізацію процесів. Використання сучасних електронних платформ сприяє підвищенню прозорості та оперативності управління, що є критично важливим в умовах нестабільності.

Ризик-адаптивний блок є специфічним елементом моделі, актуалізованим умовами воєнного стану. Він включає механізми страхування воєнних та аграрних ризиків, реструктуризацію зобов'язань, зміну графіків платежів, а також державну підтримку у кризових ситуаціях. Даний блок забезпечує гнучкість системи та її здатність реагувати на зовнішні шоки, що є визначальним для збереження платоспроможності аграрних підприємств.

Окремо слід виділити блок зовнішнього середовища, який охоплює фактори, що впливають на функціонування механізму, зокрема: воєнні дії, економічну ситуацію, стан аграрного ринку, природно-кліматичні умови, міжнародну підтримку та технологічний розвиток. У сучасних умовах саме

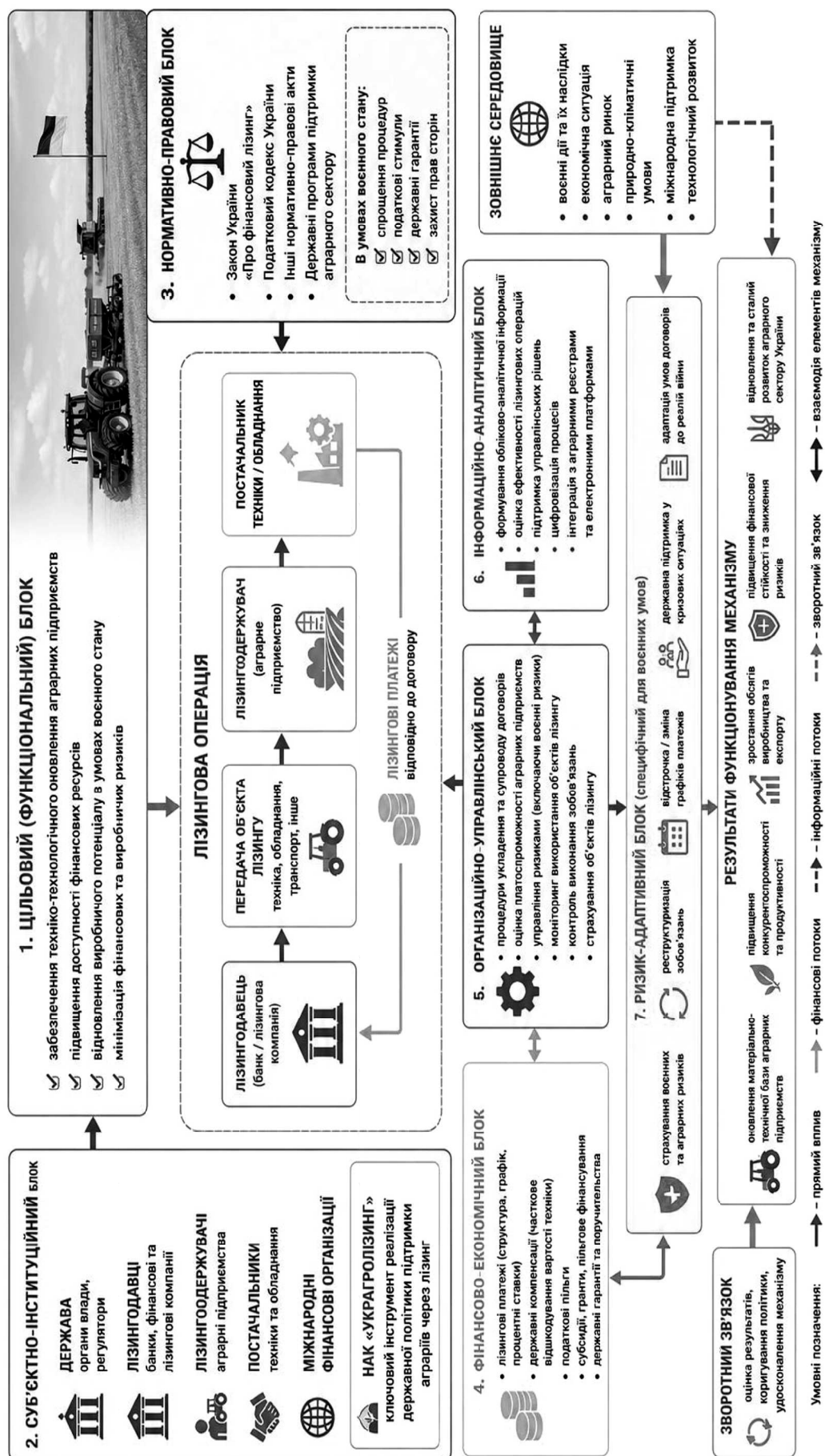


Рис. 1. Модель економічного механізму регулювання лізингових операцій в контексті аграрного виробництва

Джерело: розроблено авторами.

зовнішнє середовище формує високий рівень невизначеності та ризиків, що потребує адаптації всіх елементів механізму.

Завершальним елементом моделі є результати функціонування механізму та система зворотного зв'язку. До основних результатів належать оновлення матеріально-технічної бази аграрних підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності, зростання обсягів виробництва, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. Зворотний зв'язок забезпечує оцінку ефективності механізму та коригування регуляторної політики відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Кожен елемент моделі виконує окрему функцію, але їх узгоджена взаємодія формує цілісну систему регулювання лізингових операцій, здатну забезпечити ефективне функціонування аграрного сектору навіть в умовах воєнних викликів.

Лізинг у сільському господарстві виконує функцію ключового інвестиційного інструменту, що дозволяє підприємствам оновлювати техніку (трактори, комбайни, посівні комплекси) без значних одноразових витрат. Основною особливістю є його адаптація до специфіки аграрного виробництва:

— сезонність доходів, що зумовлює необхідність гнучких графіків платежів (прив'язка до періоду збору врожаю);

— високий рівень ризиків (погодні умови, воєнні дії, логістичні обмеження), що підвищує роль страхування та державних гарантій;

— капіталомісткість виробництва, яка робить лізинг більш доступним порівняно з банківським кредитуванням;

— цільове використання активів, адже техніка одразу залучається до виробничого процесу, формуючи дохід для обслуговування зобов'язань.

На загальнонаціональному рівні ринок лізингу демонструє позитивну динаміку навіть у складних умовах. Зокрема, у 2025 році обсяг нових лізингових угод у банківському секторі склав 18,6 млрд грн, що на 82,3% більше порівняно з попереднім роком, а портфель зріс на 74% [1]. Це свідчить про активізацію попиту з боку бізнесу, зокрема аграрного сектору.

Основними тенденціями розвитку є зростання ролі банківського лізингу та спеціалізованих компаній; орієнтація на корпоративних клієнтів (понад 95%), серед яких домінують аграрні підприємства; інтеграція державних і міжнародних програм підтримки; розширення інструментів ризик-менеджменту (страхування, гарантії, реструктуризація) [1].

Поглиблення теоретико-методичних засад дослідження розвитку лізингових послуг в аграрному секторі потребує переходу до їх практичної апробації на регіональному рівні. З огляду на суттєву диференціацію соціально-економічних умов функціонування аграрних підприємств, доцільним є проведення порівняльного аналізу центральних областей України, що дозволяє виявити специфіку використання лізингових інструментів, рівень їх поширення та ефективності. З метою систематизації отриманих результатів та узагальнення ключових тенденцій розвитку лізингових послуг у Полтавській, Черкаській та Київській областях за 2025 рік сформовано відповідну аналітичну таблицю (табл. 1), яка відображає основні показники та регіональні особливості функціонування лізингового ринку в аграрному секторі.

Таблиця 1. Розвиток лізингових послуг в аграрному секторі у трьох центральних областях України за 2025 рік

Показники	Полтавська область	Черкаська область	Київська область
Рівень розвитку агросектору	Високий (один із лідерів по зернових та олійних)	Високий, але більш диверсифікований	Середній (менша аграрна спеціалізація)
Частка агросектору в економіці регіону	35%	30%	15%
Інтенсивність використання лізингу	Висока (особливо великі агрохолдинги)	Середня (орієнтація на малі та середні підприємства)	Середня /висока (через фінансову інфраструктуру)
Основні об'єкти лізингу	Комбайни, трактори, посівні комплекси	Трактори, обприскувачі, ґрунтообробна техніка	Універсальна техніка, логістика, обладнання
Частка лізингу у фінансуванні техніки	50%	35%	40%
Вплив війни	Високий попит на відновлення техніки	Зростання потреби, але обмежений доступ	Менший фізичний вплив, але логістичні проблеми
Доступ до фінансування	Високий для великих підприємств	Обмежений для малих господарств	Найвищий (банки, лізингові компанії)
Роль державних програм	Висока (активне використання компенсацій)	Висока, але залежність від державної підтримки	Середня (більше ринкових механізмів)
Інституційна інфраструктура	Розвинена	Середня	Найбільш розвинена
Тенденції 2025-2026 рр.	Інтенсифікація технологічного оновлення	Розширення доступу малих і середніх підприємств до лізингу	Диверсифікація лізингових продуктів
Тип регіональної моделі розвитку лізингових послуг	інтенсивна	адаптивно-доступна	фінансово-інноваційна

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3; 10].

Отже, узагальнення наведених у табл. 1 показників дозволяє зробити висновок про наявність суттєвої регіональної диференціації розвитку лізингових послуг в аграрному секторі центральних областей України. Встановлено, що Полтавський регіон характеризується високою концентрацією агрохолдингів, значним попитом на високо-вартісну техніку та активним використанням лізингу як інструменту модернізації. Тут лізинг виконує стратегічну функцію, зокрема, швидке відновлення матеріально-технічної бази після втрат унаслідок бойових дій у прилеглих регіонах.

Черкаській області притамана модель адаптивного розвитку. Це переважання середніх і малих господарств, нижча платоспроможність та залежність від державної підтримки. Лізинг у цьому регіоні виконує функцію забезпечення доступності техніки для малого та середнього бізнесу, але обмежується фінансовими бар'єрами.

Київська область характерна високою концентрацією банків і лізингових компаній, кращим доступом до фінансових ресурсів та диверсифікацією об'єктів лізингу (не лише аграрна техніка, а й логістика, обладнання). Це формує тенденцію до розширення лізингових послуг і переходу до комплексних фінансових рішень.

Порівняльний аналіз показує, що розвиток лізингових послуг в аграрному секторі має чітко виражену регіональну диференціацію. В умовах воєнного стану в Україні, лізинг трансформується з класичного фінансового інструменту у механізм відновлення економіки, причому: у виробничих регіонах (Полтавська, Черкаська області) — як інструмент модернізації; у фінансово-центрованих регіонах (Київська область) — як елемент інноваційної фінансової системи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження підтвердило, що лізингові операції є ефективним інструментом оновлення матеріально-технічної бази аграрних підприємств, поєднуючи ознаки інвестиційного механізму, фінансової послуги та форми довгострокового фінансування. Сформовано модель економічного механізму регулювання лізингових операцій, яка включає взаємопов'язані структурні блоки (цільовий, інституційний, нормативний, фінансовий, управлінський, інформаційний та ризик-адаптивний), що забезпечують комплексний вплив на розвиток лізингових відносин. Встановлено, що в умовах воєнного стану лізинг трансформується у ключовий інструмент відновлення аграрного сектору, сприяючи модернізації виробництва та підтримці фінансової стійкості підприємств. Регіональний аналіз показав дифе-

ренціацію розвитку лізингових послуг: Полтавська область характеризується інтенсивною моделлю, Черкаська — адаптивно-доступною, а Київська — фінансово-інноваційною.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методичних підходів до оцінювання ефективності лізингових операцій, розвитком механізмів державної підтримки та інтеграцією лізингу з міжнародними програмами фінансування відновлення аграрного сектору. Важливими напрямками є також цифровізація лізингових процесів, формування ефективних моделей управління ризиками в умовах воєнної невизначеності та поглиблення регіональних досліджень для обґрунтування оптимальних моделей розвитку лізингових послуг в Україні.

Література:

1. Асоціація лізингодавців України. Обсяги лізингу, що надається банками, продовжили зростання у 2025 році. Асоціація лізингодавців України. URL: <https://uul.com.ua/2026/obsyagylizyngu-shho-nadayetsya-bankamy-prodovzhylyzrostannya-u-2025-rotsi-asotsiatsiya-lizyngodavtsivukrayiny/> (дата звернення: 13.04.2026).
2. Бестужева С. В., Козуб В. О., Добринь С. В. Методичні аспекти організації лізингових операцій у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 80. С. 7—16. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29623/1/> (дата звернення: 13.04.2026).
3. Державна служба статистики України. Дані про структуру підприємництва. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
4. Діброва А., Костюк В., Дерев'янка С., Кірейцева О. Економічний механізм функціонування лізингу в Україні. Grail of Science. 2026. Випуск 66. С. 358—364. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.04.2026.037> (дата звернення: 19.04.2026).
5. Ніколаєва С. П. Бухгалтерський облік основної діяльності лізингових компаній: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.09 бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Житомир, 2014. 21 с. URL: https://library.ztu.edu.ua/e-copies/autoref/Nikolaeva.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.04.2026).
6. Пикало О. Українські агрокомпанії у 2025 році збільшили прибуток до оподаткування на 21 %, до 223 млрд грн — KSE. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainski-agrokompanii-u-2025-rotsi-zbilshili-pributok-do-opodatkuвання-na-21-do-223-mlrd-grn-kse-15042026-37985> (дата звернення: 13.04.2026).

7. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 13.04.2026).

8. Про фінансовий лізинг: Закон України від 04.02.2021 № 1201-IX ВР (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text> (дата звернення: 13.04.2026).

9. Україні необхідно 55 млрд дол. на відновлення агросектору. AgroPolit.com. URL: <https://agropolit.com/news/31164-ukrayini-neobhidno-55-mlrd-na-vidnovlennya-agroektoru> (дата звернення: 13.04.2026).

10. Українське об'єднання лізингодавців. Ринок лізингових послуг в Україні. URL: <https://uul.com.ua> (дата звернення: 13.04.2026).

11. Хомуляк Т. І. Облік і аудит лізингових операцій: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09 бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Львів, 2008. 20 с.

12. Шолойко А. С., Клименко Д. О. Розвиток фінансового лізингу в Україні на основі ESG принципів. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-19 (дата звернення: 13.04.2026).

References:

1. Ukrainian Association of Lessors (2026), "The volume of leasing provided by banks continued to grow in 2025", available at: <https://uul.com.ua/2026/obsyagy-lizyngu-shho-nada-yetsya-bankamy-prodovzhyly-zrostannya-u-2025-rotsi-asotsiatsiya-lizyngodavtsiv-ukrayiny/> (Accessed 13 April 2026).

2. Bestuzheva, S. V., Kozub, V. O., and Dobryn, S. V. (2023), "Methodological aspects of organizing leasing operations in foreign economic activity of the enterprise", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 80, pp. 7–16, available at: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29623/1/> (Accessed 13 April 2026).

3. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Data on the structure of entrepreneurship", available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 13 April 2026).

4. Dibrova, A., Kostyuk, V., Derevianko, S., and Kireitseva, O. (2026), "Economic mechanism of leasing functioning in Ukraine", Grail of Science, vol. 66, pp. 358—364, available at: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.04.2026.037> (Accessed 19 April 2026).

5. Nikolaieva, S. P. (2014), Accounting of core activities of leasing companies, Abstract of Ph.D. dissertation, Zhytomyr, Ukraine, 21 p., available at: <https://library.ztu.edu.ua/e-copies/autoref/Nikolaieva.pdf> (Accessed 13 April 2026).

6. Pykalo, O. (2026), "Ukrainian agricultural companies increased pre-tax profit by 21% to UAH 223 billion — KSE", Forbes Ukraine, available at: <https://forbes.ua/news/ukrainski-agrokompanii-u-2025-rotsi-zbilshili-pributok-do-opodatkovannya-na-21-do-223-mlrd-grn-kse-15042026-37985> (Accessed 13 April 2026).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 13 April 2026).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), "On Financial Leasing: Law of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text> (Accessed 13 April 2026).

9. AgroPolit.com (2026), "Ukraine needs \$55 billion to restore the agricultural sector", available at: <https://agropolit.com/news/31164-ukrayini-neobhidno-55-mlrd-na-vidnovlennya-agroektoru> (Accessed 13 April 2026).

10. Ukrainian Union of Lessors (2026), "Leasing services market in Ukraine", available at: <https://uul.com.ua> (Accessed 13 April 2026).

11. Khomuliak, T. I. (2008), Accounting and audit of leasing operations, Abstract of Ph.D. dissertation, Lviv, Ukraine, 20 p.

12. Sholoiko, A. S., and Klymenko, D. O. (2025), "Development of financial leasing in Ukraine based on ESG principles", Economy and Society, vol. 79, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-19> (Accessed 13 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 03.05.26

Прорецензовано / Revised: 12.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 338.43:339.13:658

Л. П. Альошкіна,

к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1647-0141>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.316

ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА ПРОДУКЦІЮ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА (ЗЕРНОВІ ТА ОЛІЙНІ КУЛЬТУРИ): СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІМПЛІКАЦІЇ

L. Alioshkina,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Uman National University

DETERMINANTS OF DEMAND FORMATION FOR AGRICULTURAL PRODUCTS (CEREALS AND OILSEEDS): SYSTEMATIZATION AND MANAGERIAL IMPLICATIONS

У статті узагальнено теоретико-методичні підходи до дослідження попиту на продукцію аграрного виробництва (зернові та олійні культури) в умовах трансформації ринкового середовища. Обґрунтовано доцільність його розширеного трактування як інтегрованої економічної категорії, що формується під впливом взаємодії внутрішнього та зовнішнього (експортного) компонентів. Запропоновано систематизацію факторів і детермінант формування попиту з урахуванням їх ієрархічної структури (мікро-, мезо- та макрорівень). На основі балансового підходу здійснено аналіз структури та динаміки сукупного попиту в Україні. Результати дослідження засвідчили домінування експортного сегмента у формуванні попиту на зернові та олійні культури, його високу чутливість до логістичних та інституційних обмежень, а також наявність диференційованих моделей формування попиту залежно від виду продукції. Обґрунтовано управлінські імплікації для аграрних підприємств, спрямовані на підвищення ефективності адаптації їх діяльності до змін кон'юнктури ринку.

The article provides a theoretical and methodological substantiation of approaches to the study of demand for agricultural products, with a focus on cereals and oilseeds, under conditions of transformation of the market environment. The necessity of an extended interpretation of demand is justified, considering it as an integrated economic category formed through the interaction of domestic and export components. The study proposes a systematization of factors and determinants influencing demand formation, taking into account their hierarchical structure and levels of manifestation (micro-, meso- and macro-levels), as well as the channels of their impact on market dynamics.

Based on the application of the balance approach, an empirical analysis of the structure and dynamics of aggregate demand in Ukraine has been conducted. This approach made it possible to integrate various directions of product use into a unified analytical framework and to assess the proportions between domestic consumption and export flows.

The results of the study indicate the dominant role of the export component in shaping demand for cereals and oilseeds, as well as its high sensitivity to external shocks, particularly logistical constraints and institutional factors. At the same time, the existence of differentiated demand formation models depending on the type of agricultural product has been identified.

The managerial implications of the study are substantiated, emphasizing the need for agricultural enterprises to adapt production, marketing and investment decisions to the changing configuration of demand. Particular attention is paid to the importance of risk management, diversification of sales channels and strengthening of logistical capacities as key elements of effective demand management in the agricultural sector.

Ключові слова: сукупний попит на продукцію рослинництва, зернові та олійні культури, детермінанти формування попиту, структура та динаміка попиту, експортний компонент попиту, балансовий підхід до аналізу, управлінські імплікації.

Key words: aggregate demand for crop production, cereals and oilseed crops, determinants of demand formation, structure and dynamics of demand, export component of demand, balance approach to analysis, managerial implications.

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

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки України формування попиту на продукцію рослинництва, зокрема зернові та олійні культури, набуває визначального значення для забезпечення ефективного функціонування аграрних підприємств та їх стратегічної орієнтації. З огляду на високу експортну спрямованість зазначених видів продукції, попит формується під впливом не лише внутрішніх соціально-економічних факторів, але й зовнішніх детермінант, що відображають кон'юнктуру світових аграрних ринків, цінову волатильність, логістичні обмеження та інституційні трансформації.

Водночас у науковій літературі відсутній цілісний підхід до трактування та аналізу попиту на продукцію аграрного виробництва саме у сегменті зернових та олійних культур. Існуючі теоретичні моделі попиту переважно орієнтовані на споживчий ринок і не враховують специфіку аграрного сектору, де попит формується як сукупність різноспрямованих потоків використання продукції — продовольчого, кормового, переробного та експортного. З іншого боку, балансові підходи, що застосовуються у статистичній практиці, забезпечують опис структури використання продукції, проте не дають змоги здійснити системну ієрархізацію факторів попиту та виявити механізми їх взаємодії. Застосування балансового підходу до аналізу попиту відповідає сучасній статистичній практиці та дозволяє інтегрувати різні

напрями використання продукції у єдину аналітичну систему [5]. При цьому розширене трактування попиту як сукупності внутрішнього споживання та експорту узгоджується із сучасними підходами до аналізу відкритих економічних систем [1; 13].

Особливої актуальності набуває проблема відсутності систематизованої класифікації факторів і детермінант формування попиту на зернові та олійні культури з урахуванням їх галузевої специфіки та різних рівнів прояву (мікро-, мезо- та макрорівень). Це ускладнює не лише теоретичне осмислення процесів формування попиту, але й обмежує можливості практичного використання відповідних знань у системі управління аграрними підприємствами.

Крім того, наявний науковий інструментарій недостатньо орієнтований на врахування трансформаційних змін, що відбуваються в аграрному секторі України, зокрема посилення ролі експортного компоненту попиту на зернові та олійні культури, зростання залежності від глобальних ринків та підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища. У таких умовах традиційні підходи до аналізу попиту не забезпечують належного рівня аналітичної глибини та не дозволяють сформувати ефективні управлінські рішення.

Таким чином, наукова проблема полягає у необхідності розроблення цілісного теоретико-методичного підходу до дослідження попиту на продукцію аграрного виробництва (зернові та олійні культури), який би передбачав систематизацію факторів і детермінант його формування, врахування багаторівневого ха-

рактору попиту та забезпечував можливість обґрунтування управлінських імплікацій для аграрних підприємств.

Саме невирішеність зазначених питань та їх практична значущість зумовлюють актуальність і визначають наукову проблематику даного дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади дослідження попиту були закладені у працях класиків економічної науки. Зокрема, Е. Енгель обґрунтував залежність структури споживчих витрат від рівня доходів, сформулювавши відповідний закон, який і донині залишається фундаментальним для аналізу споживчого попиту [4]. Подальший розвиток цих ідей здійснено у роботах Н. Working, який встановив статистичні закономірності розподілу витрат домогосподарств [3], а також R. Stone, який запропонував модель лінійних витрат, що дозволяє формалізувати структуру попиту [2].

Сучасні підходи до аналізу попиту пов'язані з розробкою A. Deaton та J. Muellbauer системи Almost Ideal Demand System, яка забезпечує можливість оцінювання еластичностей попиту та врахування взаємозв'язків між товарами [1]. Узагальнення мікроекономічних підходів до аналізу попиту також представлено у фундаментальних працях R. Pindyck та D. Rubinfeld [13]. Разом із тим, зазначені підходи орієнтовані переважно на аналіз кінцевого споживання і не враховують специфіку аграрного сектору.

У цьому контексті важливого значення набувають методологічні підходи, що використовуються у системі балансів продовольчих ресурсів, де попит розглядається як сукупність напрямів використання продукції — споживання, корм, переробка, експорт [5; 6]. Такий підхід дозволяє інтегрувати аналіз попиту у ширший економічний контекст.

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу проблемам розвитку аграрних ринків. Зокрема, В. Я. Месель-Веселяк підкреслює експортну орієнтацію аграрного сектору України та її вплив на структуру виробництва [10], тоді як І. В. Чехова досліджує особливості функціонування ринку олійних культур [11]. Комплексні аспекти розвитку аграрного сектору в умовах євроінтеграції розкрито у колективній монографії за редакцією Ю. О. Лупенка [12]. Водночас питання комплексного аналізу попиту та його управлінського використання потребують подальшого поглиблення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Завдання статті полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів до трактування попиту на продукцію аграрного виробництва (зернові та олійні культури), систематизації факторів і детермінант його формування та обґрунтуванні управлінських імплікацій для аграрних підприємств на основі комплексного аналізу структури та динаміки сукупного попиту.

Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирішення взаємопов'язаних наукових завдань. Насамперед, йдеться про уточнення економічного змісту категорії попиту на продукцію рослинництва шляхом його розгляду як інтегрованої системи, що включає внутрішній попит та експорт, що дозволяє врахувати галузеву специфіку формування попиту. Важливим завданням є також систематизація факторів і детермінант попиту з урахуванням їх ієрархічної структури та рівнів прояву, що забезпечує можливість їх подальшої операціоналізації та використання у прикладному аналізі.

Окремим напрямом дослідження є проведення емпіричного аналізу структури сукупного попиту на зернові та олійні культури в Україні на основі балансового підходу, що передбачає оцінювання співвідношення внутрішнього та зовнішнього компонентів попиту, а також виявлення їх трансформацій у динаміці. У цьому контексті важливим завданням є також дослідження ролі України у формуванні глобального попиту на відповідні види продукції, що дозволяє розширити межі аналізу та врахувати вплив зовнішнього середовища.

Завершальним етапом є обґрунтування управлінських імплікацій для аграрних підприємств, що передбачає визначення напрямів адаптації їх діяльності до структури та динаміки попиту, з урахуванням домінування експортного компоненту, диференціації моделей використання продукції та зростання ролі логістичних і ризик-факторів.

Таким чином, реалізація поставлених завдань забезпечує досягнення мети дослідження та формує підґрунтя для підвищення ефективності управління попитом на продукцію аграрного виробництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною основою дослідження є положення теорії попиту, відповідно до яких структура споживання залежить від рівня доходів,

цінових співвідношень та уподобань споживачів. Закон Енгеля визначає зниження частки витрат на харчові продукти зі зростанням доходів, тоді як моделі Working і Stone-Geary дозволяють описувати функціональні залежності споживчих витрат. Розвитком цих підходів є модель Almost Ideal Demand System (AIDS), яка забезпечує можливість емпіричної оцінки еластичностей попиту.

Разом із тим, для підприємств аграрного сектору принципово важливим є розширене трактування попиту, яке виходить за межі вузького розуміння споживчої поведінки. Теоретичне осмислення проблематики попиту ґрунтується на еволюції наукових уявлень про закономірності споживання — від закону Енгеля та емпіричних залежностей витрат до сучасних систем попиту й концепцій еластичності, що в прикладному вимірі дає змогу інтерпретувати роль цінових факторів, доходів та структурних зрушень у формуванні попиту. Водночас для аграрного сектору (передусім ринків зернових та олійних культур) визначального значення набуває врахування інституційних і зовнішньоторговельних детермінант, зокрема торговельних обмежень, логістичної інфраструктури, валютного курсу, кон'юнктури світових цін, доступності портів і залізничних потужностей, а також місткості переробної галузі. У цьому дослідженні попит інтерпретується як сукупність напрямів використання продукції, що знаходить своє відображення у балансах продовольчих ресурсів.

Узагальнення існуючих теоретичних підходів дозволяє стверджувати, що попит на продукцію аграрного виробництва доцільно розглядати як інтегровану економічну категорію, що формується в результаті взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів. У цьому дослідженні пропонується трактувати сукупний попит як суму внутрішнього попиту та експорту:

$$D = D^{\text{вн}} + D^{\text{експ}}$$

де:

D — сукупний попит на продукцію (загальний обсяг попиту на ринку);

$D^{\text{вн}}$ — внутрішній попит (попит з боку національних споживачів і внутрішнього ринку);

$D^{\text{експ}}$ — експортний попит (попит з боку іноземних споживачів, що реалізується через експорт продукції).

При цьому, внутрішній попит включає фонд споживання, кормове використання, переробку та інші напрями використання продукції.

Застосування такого підходу відповідає методології балансів продовольчих ресурсів [5] та забезпечує можливість комплексного аналізу попиту. Систематизацію факторів формування попиту наведено у табл. 1, а узагальнену модель взаємодії факторів — на рис. 1. Управлінська цінність систематизації полягає в тому, що вона одразу пов'язує детермінанту з каналом впливу та рівнем керованості підприємством.

У межах сучасної економічної теорії та практики управління аграрними підприємствами формування попиту на продукцію аграрно-

Таблиця 1. Систематизація факторів і детермінант формування попиту на зернові та олійні (у контексті управління аграрними підприємствами)

Рівень	Група детермінант	Типові фактори	Канал впливу на попит	Управлінські важелі підприємства
Макро	Кон'юнктурні	світові ціни, курс, відсоткові ставки	$D^{\text{експ}}$ (через експортні ціни та паритети)	хеджування/форварди, валютна політика контрактів
Макро	Інституційні	торгові обмеження, стандарти, митна політика	$D^{\text{експ}}$	комплаєнс, сертифікація, диверсифікація ринків
Мезо	Ринкові	конкуренція, місткість переробки, інфраструктура	$D^{\text{вн}}$ і $D^{\text{експ}}$ (частково)	вибір каналу збуту, вертикальні угоди
Мікро	Продуктові	якість, вологість, клас, простежуваність	$D^{\text{вн}}$ і $D^{\text{експ}}$ (через премії/дисконти)	системи якості, доробка, зберігання
Мікро	Логістичні	елеватори, ритмічність відвантажень	$D^{\text{вн}}$ і $D^{\text{експ}}$	інвестиції в зберігання, маршрутизація
Мікро	Контрактні	форма контракту, ризик-розподіл	$D^{\text{вн}}$ і $D^{\text{експ}}$	портфель контрактів, КРІ виконання

Джерело: розроблено автором на основі [1—6; 10—12].

го виробництва доцільно розглядати кризь при-
зму системного підходу, що передбачає іден-
тифікацію та структурування ключових детер-
мінант за їх функціональною природою та ха-
рактером впливу на ринкову кон'юнктуру. Та-
кий підхід забезпечує можливість комплексно-
го аналізу чинників попиту та підвищує обгрун-
тованість управлінських рішень.

Провідну роль у формуванні попиту відігра-
ють цінові детермінанти, які відображають
вплив рівня та співвідношення цін на аграрну
продукцію, зокрема співвідношення внутрішніх
і світових цін як орієнтирів ринкової поведін-
ки суб'єктів господарювання. Важливими скла-
довими цієї групи є транспортні витрати, що
формують кінцеву ціну реалізації, а також си-
стема премій і дисконтів, обумовлених якісни-
ми характеристиками продукції та умовами по-
ставок.

Не менш значущими є дохідні та структурні
детермінанти, які визначаються рівнем платос-
проможності домогосподарств і трансформа-
ціями у структурі споживання продовольства.
У цьому контексті особливого значення набу-
ває розвиток тваринництва як ключового дже-
рела формування попиту на кормові ресурси,
що безпосередньо впливає на обсяги споживан-
ня зернових та олійних культур.

Інституційні та ринкові детермінанти фор-
муються під впливом регуляторного середо-
вища та особливостей функціонування ринко-
вих інститутів. До них належать інструменти

державної торговельної політики, система
стандартів і технічних регламентів, а також
ступінь концентрації ринку та рівень ринко-
вої влади основних учасників, зокрема трей-
дерів і переробних підприємств, що опосеред-
ковують доступ виробників до кінцевих спо-
живачів.

Виробничо-логістичні чинники відобража-
ють інфраструктурні та організаційні обмежен-
ня і можливості формування попиту, включа-
ючи забезпеченість елеваторними потужностями,
доступ до портової інфраструктури, сезон-
ний характер виробництва та реалізації про-
дукції, а також динаміку формування товарних
запасів.

Водночас технологічні детермінанти по-
в'язані з інноваційним розвитком галузі, зок-
рема поглибленням переробки сировини, роз-
ширенням використання аграрної продукції
у біоенергетиці, підвищенням стандартів
якості та впровадженням систем простежу-
ваності, що формують додаткові конкурентні
переваги на внутрішньому та зовнішньому
ринках.

Таким чином, запропонована систематиза-
ція детермінант дозволяє інтегрувати різносп-
рямовані фактори у єдину аналітичну модель
формування попиту. Узагальнена логіка їх гру-
пування в розрізі каналів формування внутрі-
шнього та експортного попиту ($D^{вн}$ і $D^{експ}$)
представлена на рис. 1 та відображає авторсь-
кий підхід до структуризації факторів впливу.

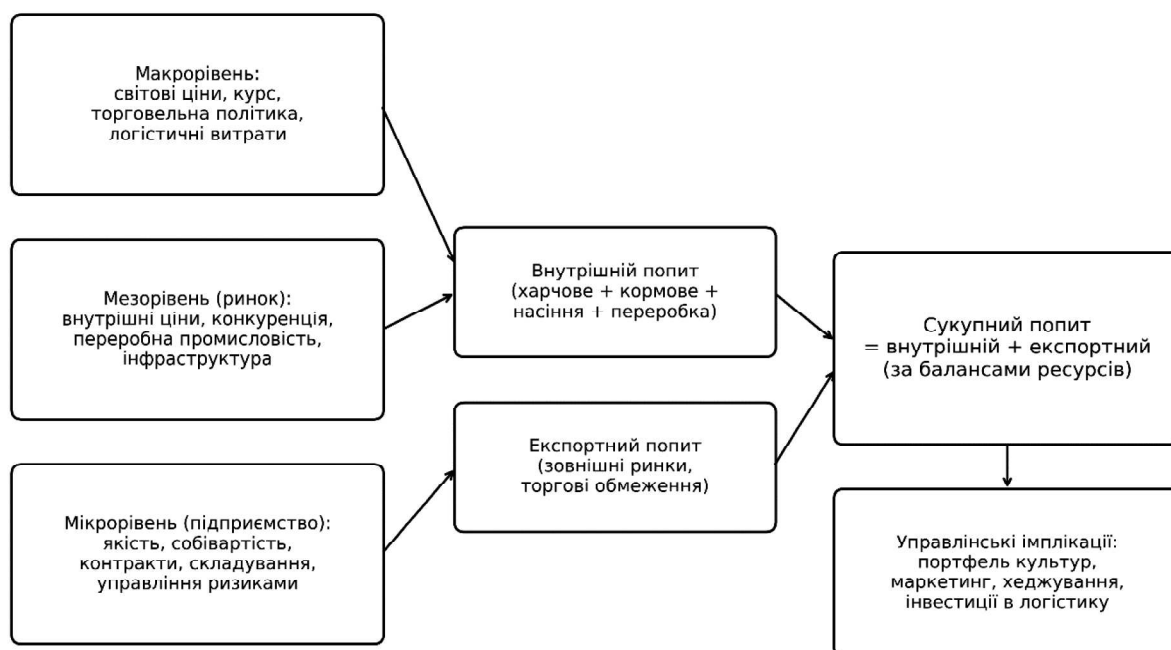


Рис. 1. Логіка формування сукупного попиту на продукцію аграрного виробництва та канали управлінського впливу

Джерело: розроблено автором на основі [1-6; 10-12].

Перехід від теоретичних положень до емпіричного аналізу передбачає дослідження структури попиту на основі балансових даних. Як свідчать дані табл. 3, упродовж 2005—2021 рр. відбулося суттєве зростання ролі експорту у формуванні попиту на зернові культури.

Частка експорту зросла з 33,1% до 72,2%, що підтверджує трансформацію ринку у напрямі експортної орієнтації, на що також звертає увагу В. Я. Месель-Веселяк [10]. Водночас внутрішній попит характеризується відносною стабільністю, що узгоджується з положеннями закону Енгеля [4].

Актуалізація даних до 2024 р. (табл. 2) свідчить, що у 2022 р. відбулося скорочення експортного попиту внаслідок логістичних обмежень, однак у 2023—2024 рр. спостерігається його поступове відновлення, що підтверджує адаптивність аграрного сектору.

Як свідчать дані табл. 3, упродовж 2005—2021 рр. спостерігалася стійка тенденція до зростання ролі експортного компонента у структурі попиту на зернові культури, що узгоджується із загальними тенденціями розвитку аграрного сектору України [10]. Водночас у 2022 р. відбулося суттєве порушення сформованих пропорцій, що зумовлено впливом зовнішніх факторів та обмеженням логістичних можливостей.

У 2023—2024 рр. спостерігається поступове відновлення експортної орієнтації ринку, однак її параметри залишаються нижчими порівняно з докризовими значеннями. Це свідчить про трансформацію структури попиту та підвищення ролі внутрішніх каналів використання продукції.

Таким чином, результати аналізу підтверджують визначальну роль зовнішнього попиту у формуванні ринку зернових культур та необхідність його врахування у процесі управління діяльністю аграрних підприємств.

Наступним етапом аналізу є дослідження попиту на продукцію переробки, зокрема олію. Як видно з табл. 3, структура попиту характеризується домінуванням експортного компонента, частка якого у 2021 р. становила 89,9%.

Як видно з табл. 3, попит на олію в Україні має виражений експортно-орієнтований характер, що проявляється у стабільно високій частці експорту, яка упродовж досліджуваного періоду перевищує 85%. Це свідчить про глибоку інтеграцію відповідного сегмента аграрного виробництва у світовий ринок.

Водночас у 2022 р. відбулося суттєве порушення сформованої структури попиту, що проявилось у зниженні обсягів експорту та зростанні внутрішнього попиту. Така динаміка зумовлена обмеженням логістичних можливостей та ускладненням доступу до зовнішніх ринків.

У 2023—2024 рр. спостерігається відновлення експортної орієнтації ринку, що підтверджує його адаптивність до зовнішніх шоків. Разом із тим, збереження дещо підвищеного рівня внутрішнього попиту порівняно з докризовим періодом свідчить про певні структурні зрушення у системі формування попиту.

Це означає, що формування попиту на даний вид продукції значною мірою визначається зовнішніми факторами, такими як світові ціни, міжнародна конкуренція та логістичні можливості, що узгоджується із сучасними підходами до аналізу попиту [1].

Таблиця 2. Структура сукупного попиту на зернові та зернобобові культури в Україні (2005—2024 рр.)

Показник	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Валові ресурси, млн т	56,4	63,5	60,1	75,1	83,7	72,0	82,0	85,0
Експорт, млн т	18,7	29,4	38,1	57,9	51,6	38,0	49,0	52,0
Частка експорту, %	33,1	46,3	63,4	77,1	72,2	52,8	59,8	61,2
Внутрішній попит, млн т	37,7	34,1	22,0	17,2	23,3	34,0	33,0	33,0
у т.ч. корм	15,2	13,1	10,8	10,5	12,1	11,5	11,0	11,0
фонд споживання	6,8	6,6	5,8	5,5	5,4	5,3	5,2	5,2
переробка	8,9	9,2	4,6	3,8	4,5	6,0	6,5	6,8

Джерело: розраховано автором за даними Державна служба статистики України.

Таблиця 3. Структура сукупного попиту на олію (переважно соняшникову) в Україні (2005—2024 рр.)

Показник	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Виробництво, млн т	2,1	3,5	4,3	6,4	7,0	5,8	6,6	7,1
Експорт, млн т	1,5	3,0	3,9	6,1	6,3	4,6	5,8	6,2
Частка експорту, %	71,4	85,7	90,7	95,3	89,9	79,3	87,9	87,3
Внутрішній попит, млн т	0,6	0,5	0,4	0,3	0,7	1,2	0,8	0,9

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця 4. Структура використання олійних культур в Україні (2021–2024 рр.)

Культура	Показник	2021	2022	2023	2024
Соняшник	Переробка, %	97,5	92,0	95,0	96,0
	Експорт насіння, %	2,5	8,0	5,0	4,0
Ріпак	Переробка, %	10,0	15,0	12,0	10,0
	Експорт, %	86,0	80,0	83,0	85,0
Соя	Переробка, %	55,0	50,0	52,0	54,0
	Експорт, %	42,0	45,0	44,0	43,0

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця 5. Позиції України на світовому ринку зернових та олійних культур (2021–2024 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024
ЗЕРНОВІ КУЛЬТУРИ				
Експорт України, млн т	51,6	38,0	49,0	52,0
Світовий експорт, млн т	480	470	490	500
Частка України, %	10,8	8,1	10,0	10,4
Місце у світі	3	4	3	3
СОНЯШНИКОВА ОЛІЯ				
Експорт України, млн т	6,3	4,6	5,8	6,2
Світовий експорт, млн т	13,5	13,0	13,5	14,0
Частка України, %	46,7	35,4	43,0	44,3
Місце у світі	1	1	1	1
РІПАК				
Експорт України, млн т	2,7	3,1	3,5	3,6
Світовий експорт, млн т	18,5	19,0	20,0	20,5
Частка України, %	14,6	16,3	17,5	17,6
Місце у світі	3	3	2	2
СОЯ				
Експорт України, млн т	1,5	1,3	1,8	2,0
Світовий експорт, млн т	165	170	175	180
Частка України, %	0,9	0,8	1,0	1,1
Місце у світі	8	9	8	8

Джерело: розраховано автором за даними FAO, USDA, OECD-FAO та World Bank.

Аналіз структури використання олійних культур (табл. 4) дозволяє виявити суттєві відмінності у моделях формування попиту залежно від виду культури. Зокрема, соняшник переважно використовується для внутрішньої переробки, тоді як ріпак орієнтований на експорт, а соя має змішану модель використання.

Як свідчать дані табл. 4, структура використання олійних культур в Україні характеризується суттєвою диференціацією залежно від виду культури. Зокрема, для соняшнику домінуючою є модель внутрішньої переробки, що забезпечує формування значних обсягів експорту продукції з вищою доданою вартістю. Водночас ріпак має чітко виражену експортну орієнтацію, тоді як соя займає проміжне положення, поєднуючи внутрішню переробку та експорт.

Важливим аспектом дослідження є оцінка позицій України у формуванні світового попиту на продукцію аграрного виробництва. Як свідчать дані табл. 5, Україна посідає провідні позиції на світових ринках зернових та олійних культур.

Як свідчать дані табл. 5, Україна займає вагомі позиції на світових ринках зернових та олійних культур, що підтверджується даними міжнародних організацій [7; 8; 9]. Зокрема, частка України у світовому експорті зернових ста-

новить близько 10%, тоді як на ринку соняшникової олії перевищує 40%, що свідчить про її системоутворюючу роль у формуванні глобальної кон'юнктури. Аналогічні оцінки наводяться у аналітичних звітах Світового банку [14].

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що попит на продукцію аграрного виробництва формується не лише під впливом внутрішніх факторів, але й визначається позиціями країни на світовому ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення результатів теоретичного та емпіричного аналізу дає підстави стверджувати, що формування попиту на продукцію рослинництва в Україні має виразно експортно-орієнтований характер, при цьому його структура є чутливою до зовнішніх шоків і водночас відзначається відносною стійкістю базових пропорцій у середньостроковій перспективі. За таких умов попит виступає не лише ринковим сигналом, а й ключовим чинником, що визначає параметри виробничої, збутової та інвестиційної поведінки аграрних підприємств. Це зумовлює необхідність формування системних управлінських рішень, орієнтованих на узгодження

внутрішніх можливостей підприємств із конфігурацією внутрішнього та зовнішнього попиту.

По-перше, домінування експортного компоненту попиту обумовлює необхідність орієнтації аграрних підприємств на зовнішні ринки та врахування глобальної кон'юнктури [9]. Водночас зростання ролі логістичних факторів у формуванні попиту, особливо у кризові періоди, підтверджується сучасними аналітичними дослідженнями [14; 15]. Для підприємств це означає необхідність системного моніторингу світової кон'юнктури, диверсифікації географії експорту та формування портфеля контрактів різної тривалості з метою зниження залежності від короткострокових цінових коливань. Водночас результати аналізу свідчать, що Україна займає суттєві позиції на світових ринках, що відкриває можливості для активнішого використання інструментів позиціонування та формування довгострокових торговельних відносин.

По-друге, встановлена у дослідженні диференціація моделей формування попиту на окремі види продукції обумовлює необхідність їх урахування у виробничому плануванні. Зокрема, для соняшнику доцільним є збереження та розвиток орієнтації на внутрішню переробку з метою максимізації доданої вартості, тоді як для ріпаку більш ефективною є стратегія експортоорієнтованого виробництва. Соя, як культура зі змішаною моделлю попиту, потребує гнучкого підходу, що передбачає можливість оперативного перерозподілу потоків між внутрішнім та зовнішнім ринками залежно від кон'юнктури. Таким чином, оптимізація структури посівів має здійснюватися не лише з урахуванням агротехнологічних факторів, але й на основі аналізу структури попиту.

По-третє, результати аналізу динаміки попиту у 2022—2024 рр. свідчать про високу чутливість аграрного сектору до логістичних обмежень. У зв'язку з цим суттєво зростає роль логістичної складової в системі управління підприємствами. Інвестування у зберігання, транспортування та альтернативні канали експорту, а також участь у кооперативних логістичних структурах набувають стратегічного значення. Ефективність управління попитом у таких умовах значною мірою визначається здатністю підприємства забезпечити фізичну доступність ринків збуту.

По-четверте, зростання ролі зовнішніх детермінант попиту актуалізує необхідність впровадження інструментів управління ризиками. Волатильність світових цін, валютні коливання та інституційні обмеження потребують використання механізмів хеджування, страхування та диверсифікації виробництва. У цьому контексті управління попитом трансформуєть-

ся у складову системи стратегічного ризик-менеджменту підприємства.

По-п'яте, встановлена відносна стабільність внутрішнього попиту свідчить про обмежені можливості його екстенсивного розширення, що зумовлює необхідність підвищення ефективності використання продукції у внутрішніх ланцюгах створення вартості. Це передбачає розвиток переробки, підвищення глибини переробки сировини та формування інтегрованих виробничо-збутових структур, що дозволяють акумулювати додану вартість на рівні підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ефективне управління попитом на продукцію аграрного виробництва потребує переходу до системного підходу, який передбачає інтеграцію аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, урахування галузевої специфіки окремих видів продукції та орієнтацію на довгострокову стабільність функціонування підприємств. Саме така логіка управління дозволяє забезпечити узгодженість виробничих рішень із параметрами ринкового середовища та підвищити адаптивність аграрних підприємств до умов невизначеності.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні підходу до систематизації детермінант формування попиту на зернові та олійні культури з урахуванням взаємодії внутрішнього й експортного компонентів та їх управлінської інтерпретації для аграрних підприємств.

Література:

1. Deaton A., Muellbauer J. *Economics and Consumer Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press, 1980. 450 p.
2. Stone R. Linear expenditure systems and demand analysis: an application to the pattern of British demand. *The Economic Journal*. 1954. Vol. 64. No. 255. P. 511—527.
3. Working H. Statistical laws of family expenditure. *Journal of the American Statistical Association*. 1943. Vol. 38. No. 221. P. 43—56.
4. Engel E. Die Productions— und Consumtionsverhältnisse des Königreichs Sachsen. *Zeitschrift des Statistischen Bureaus des Königlich Sachsischen Ministeriums des Innern*. 1857. No. 8—9.
5. Державна служба статистики України. Баланси та споживання основних продуктів харчування населення України: статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2022. 120 с.
6. Державна служба статистики України. Рослинництво України: статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2022. 180 с.
7. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAOSTAT database. URL: <https://www.fao.org/faostat/> (дата звернення: 27.04.2026).

8. United States Department of Agriculture. Production, Supply and Distribution Database. URL: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/> (дата звернення: 27.04.2026).

9. OECD, FAO. OECD-FAO Agricultural Outlook 2023-2032. Paris: OECD Publishing, 2023. 337 p.

10. Месель-Веселяк В. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 6—15.

11. Чехова І. В. Ринок олійних культур в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка АПК. 2020. № 5. С. 56—64.

12. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. та ін. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції: монографія. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2019. 320 с.

13. Pindyck R. S., Rubinfeld D. L. Microeconomics. 8th ed. Boston: Pearson, 2013. 742 p.

14. World Bank. Commodity Markets Outlook. URL: <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets> (дата звернення: 27.04.2026).

15. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичні матеріали щодо розвитку аграрного сектору. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2026).

References:

1. Deaton, A. and Muellbauer, J. (1980), Economics and Consumer Behavior, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

2. Stone, R. (1954), "Linear expenditure systems and demand analysis: an application to the pattern of British demand", The Economic Journal, vol. 64, no. 255, pp. 511—527.

3. Working, H. (1943), "Statistical laws of family expenditure", Journal of the American Statistical Association, vol. 38, no. 221, pp. 43—56.

4. Engel, E. (1857), "Die Productions- und Consumtionsverhältnisse des Königreichs Sachsen", Zeitschrift des Statistischen Bureaus des Königlich Sachsischen Ministeriums des Innern, no. 8—9.

5. State Statistics Service of Ukraine (2022), Balansy ta spozhyvannia osnovnykh produktiv kharchuvannia naselennia Ukrainy: statystychnyj zbirnyk [Balances and consumption of basic food products of the population of Ukraine: statistical yearbook], Derzhstat Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

6. State Statistics Service of Ukraine (2022), Roslynnytstvo Ukrainy: statystychnyj zbirnyk [Crop production of Ukraine: statistical yearbook], Derzhstat Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

7. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2024), "FAOSTAT database", available at: <https://www.fao.org/faostat/> (Accessed 27 April 2026).

8. United States Department of Agriculture (2024), "Production, Supply and Distribution Database", available at: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/> (Accessed 27 April 2026).

9. OECD and FAO (2023), OECD-FAO Agricultural Outlook 2023-2032, OECD Publishing, Paris, France.

10. Mesel-Veseliak, V.Ya. (2021), "Development of the agricultural sector of the economy of Ukraine", Ekonomika APK, vol. 3, pp. 6—15.

11. Chekhova, I.V. (2020), "The market of oil crops in Ukraine: current state and development prospects", Ekonomika APK, vol. 5, pp. 56—64.

12. Lupenko, Yu.O., Mesel-Veseliak, V.Ya., and Fedorov, M.M. (2019), Rozvytok ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsii: monohrafiia [Development of the agricultural sector of Ukraine in the conditions of European integration], NNTs "IAE", Kyiv, Ukraine.

13. Pindyck, R.S. and Rubinfeld, D.L. (2013), Microeconomics, 8th ed., Pearson, Boston, USA.

14. World Bank (2024), "Commodity Markets Outlook", available at: <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets> (Accessed 27 April 2026).

15. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2024), "Analytical materials on the development of the agricultural sector", available at: <https://minagro.gov.ua> (Accessed 27 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.05.26

Прорецензовано / Revised: 12.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<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 004.9:005.94:631

К. М. Пришляк,

PhD (д. філос. з економіки), доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та інформатики Західноукраїнського національного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0351-3528>

Ю. С. Семененко,

PhD (д. філос. з економіки), Старший викладач кафедри економічної кібернетики та інформатики, Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8334-9766>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.325

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА СИСТЕМА ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ І ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ В АГРОСФЕРІ

K. Pryshliak,

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics and Informatics, West Ukrainian National University

Y. Semenenko,

PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Economic Cybernetics and Informatics, West Ukrainian National University

INTELLIGENT DECISION SUPPORT SYSTEM FOR ASSESSING THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND ENGAGEMENT IN THE AGRICULTURAL SECTOR

Стаття присвячена дослідженню інтелектуальних підходів до оцінювання впливу цифровізації на продуктивність і залученість персоналу аграрних підприємств у межах системи підтримки управлінських рішень. У сучасних умовах цифрової трансформації агросфери зростає обсяг даних про діяльність працівників, однак їх використання залишається обмеженим через фрагментарність інформаційних потоків і відсутність інтегрованих аналітичних інструментів. Традиційні підходи до оцінювання ефективності персоналу орієнтовані переважно на результативні показники та не враховують вплив цифрових інструментів і поведінкових характеристик. Це зумовлює необхідність розроблення інтелектуальних систем, здатних поєднувати різномірні дані, аналізувати взаємозв'язки та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

У статті розкрито сутність впливу цифрових інструментів управління на діяльність персоналу та обґрунтовано доцільність їх оцінювання через інтеграцію показників продуктивності та залученості. Запропоновано підхід до формування системи показників, що охоплює рівень використання цифрових технологій, активність працівників, регулярність виконання завдань і результативність діяльності. Особливу увагу приділено необхідності нормалізації даних і визначення вагових коефіцієнтів для побудови узагальненого показника ефективності. Такий підхід дозволяє врахувати багатовимірність впливу цифровізації та забезпечує об'єктивність оцінювання.

Розроблено модель оцінювання впливу цифровізації, яка базується на встановленні залежності між рівнем використання цифрових інструментів, залученістю персоналу та його продуктивністю. Модель дозволяє виявити як прямий, так і опосередкований вплив цифрових рішень на результати діяльності працівників. На її основі запропоновано інформаційну технологію, що реалізується у вигляді інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень.

Методична концепція передбачає послідовні етапи обробки інформації: збір даних про використання цифрових інструментів і результати діяльності персоналу, їх нормалізацію, розрахунок часткових показників, оцінювання інтегрального ефекту та аналіз відхилень. На завершальному етапі формуються рекомендації щодо підвищення ефективності використання цифрових інструментів і оптимізації управління персоналом.

Застосування запропонованого підходу забезпечує перехід від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління людським капіталом. Це дозволяє не лише оцінювати поточний стан продуктивності та залученості, а й визначати ефективність впроваджених цифрових інструментів. У результаті підвищується точність управлінських рішень, оптимізується використання трудових ресурсів і зростає загальна ефективність діяльності аграрних підприємств.

The article is devoted to the study of intelligent approaches to assessing the impact of digitalization on the productivity and engagement of employees in agricultural enterprises within a decision support system. In the context of the digital transformation of the agricultural sector, the volume of data on employee activities is increasing; however, its use remains limited due to the fragmentation of information flows and the lack of integrated analytical tools. Traditional approaches to evaluating personnel efficiency are mainly focused on performance indicators and do not take into account the influence of digital tools and behavioral characteristics. This determines the need to develop intelligent systems capable of integrating heterogeneous data, analyzing relationships, and forming substantiated managerial decisions.

The article reveals the essence of the impact of digital management tools on employee activities and substantiates the feasibility of their evaluation through the integration of productivity and engagement indicators. An approach to the formation of a system of indicators is proposed, which includes the level of use of digital technologies, employee activity, regularity of task performance, and performance results. Particular attention is paid to the need for data normalization and the determination of weight coefficients for constructing a generalized efficiency indicator. Such an approach makes it possible to take into account the multidimensional nature of the impact of digitalization and ensures the objectivity of the evaluation.

A model for assessing the impact of digitalization is developed, which is based on establishing the relationship between the level of use of digital tools, employee engagement, and productivity. The model makes it possible to identify both direct and indirect effects of digital solutions on employee performance results. On its basis, an information technology is proposed, which is implemented in the form of an intelligent decision support system.

The methodological concept provides for successive stages of information processing: data collection on the use of digital tools and employee performance results, their normalization, calculation of partial indicators, evaluation of the integral effect, and analysis of deviations. At the final stage, recommendations are formed to improve the efficiency of the use of digital tools and to optimize personnel management.

The application of the proposed approach ensures a transition from intuitive to analytically grounded human capital management. This makes it possible not only to assess the current state of productivity and engagement, but also to determine the effectiveness of implemented digital tools. As a result, the accuracy of managerial decisions increases, the use of labor resources is optimized, and the overall efficiency of agricultural enterprises improves.

Ключові слова: Цифровізація, інтелектуальні системи підтримки рішень, агросфера, ефективність персоналу.

Key words: Digitalization, intelligent decision support systems, agricultural sector, personnel efficiency.

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

У сучасних умовах цифрової трансформації агросфери особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління людським капіталом аграрних підприємств. Зростає рівень впровадження цифрових інструментів, розширюється обсяг даних про діяль-

ність персоналу, однак їх використання залишається обмеженим через відсутність інтегрованих підходів до аналізу. Традиційні методи оцінювання ефективності персоналу орієнтовані переважно на результативні показники та не враховують вплив цифровізації і рівень залученості працівників. Це не дозволяє об'єктивно оцінити ефективність використання цифрових інструментів і обмежує можливості формування обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високою динамічністю виробничих процесів, залежністю від зовнішніх факторів і необхідністю оперативно реагування на зміни. У таких умовах зростає потреба у використанні інтелектуальних систем, здатних поєднувати різноманітні дані, аналізувати взаємозв'язки між рівнем цифровізації, залученістю та продуктивністю персоналу, а також формувати аналітичні висновки для підтримки управління. Відсутність комплексних моделей, що дозволяють оцінити як прямий, так і опосередкований вплив цифрових інструментів на ефективність діяльності працівників, знижує результативність впровадження цифрових рішень.

У зв'язку з цим актуальним є розроблення інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень, яка забезпечує оцінювання впливу цифровізації на продуктивність і залученість персоналу на основі інтегрованого підходу. Така система має поєднувати аналітичні моделі, методи обробки даних і інструменти формування рекомендацій, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати використання трудових ресурсів і забезпечити зростання ефективності діяльності аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням питання оцінки впливу цифровізації на ефективність персоналу займається велика кількість українських та іноземних вчених. Рибальченко Анна досліджує вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств [1]. Микола Руденко досліджує вплив цифровізації сільськогосподарських підприємств на розвиток сільських територій [2]. П. Луб, О. Ковалишин, А. Чухрай, В. Станько та Н. Заплатинський досліджують використання інтелектуалізованих інформаційних технологій для управління ресурсами сільськогосподарських підприємств [3]. Джозеф Макферсон, Анна Росман, Катріна Гельмінг та Бенджамін Буркхард досліджують вплив та процеси цифровізації сільського господарства [4]. Проте питання оцінки впливу цифровізації на продуктивність і залученість персоналу в агросфері потребує детальнішого вивчення.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів використання інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень

для оцінювання впливу цифровізації на продуктивність і залученість персоналу аграрних підприємств. У роботі розглядаються наукові підходи до інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики даних і економіко-математичних моделей для комплексного аналізу діяльності персоналу та визначення ефективності використання цифрових інструментів управління. Особлива увага приділяється побудові моделі оцінювання впливу цифровізації, яка враховує взаємозв'язок між рівнем використання цифрових технологій, залученістю працівників і їх продуктивністю, а також інтеграції цієї моделі в інформаційну технологію підтримки управлінських рішень. Дослідження спрямоване на формування методичної основи створення інтелектуальних систем, що забезпечують підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оптимізацію використання трудових ресурсів і зростання ефективності діяльності аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектору зростає роль інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні ефективного функціонування підприємств. Впровадження цифрових інструментів управління сприяє накопиченню значних обсягів даних про виробничі процеси та діяльність персоналу. Водночас ці дані часто залишаються недостатньо використаними через відсутність комплексних підходів до їх аналізу та інтеграції. Особливо це стосується оцінювання людського капіталу, де традиційні методи не враховують вплив цифровізації та поведінкові аспекти діяльності працівників.

У цих умовах виникає потреба у застосуванні інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень, здатних поєднувати різноманітні дані, виявляти взаємозв'язки та формувати обґрунтовані висновки для менеджменту. Такі системи дозволяють перейти від фіксації результатів до їх глибокого аналізу та оцінювання впливу цифрових інструментів на продуктивність і залученість персоналу. Це відкриває можливості для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та забезпечує більш адаптивний розвиток аграрних підприємств в умовах цифрової економіки.

Системний підхід до оцінювання передбачає розгляд діяльності персоналу аграрного підприємства як цілісної системи, у межах якої взаємодіють економічні, організаційні та інформаційні складові. У такому підході продук-

тивність і залученість не розглядаються ізольовано, а аналізуються у взаємозв'язку з рівнем використання цифрових інструментів, умовами праці та характеристиками виробничих процесів. Це дозволяє врахувати складну структуру впливів, які формують кінцевий результат діяльності працівників, та забезпечує більш об'єктивне оцінювання ефективності.

Використання системного підходу забезпечує інтеграцію різнорідних даних у єдине аналітичне середовище, де кожен показник розглядається як елемент загальної моделі. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати поточний стан, а й виявляти причинно-наслідкові зв'язки між рівнем цифровізації, поведінкою персоналу та результатами роботи. У результаті формується основа для побудови інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень, яка забезпечує комплексне оцінювання, підвищує обґрунтованість управління та сприяє оптимізації використання людського капіталу.

Побудова моделі оцінювання впливу цифровізації на продуктивність і залученість персоналу базується на принципах системності, узгодженості та вимірюваності показників. Модель має відображати взаємозв'язок між рівнем використання цифрових інструментів, поведінковими характеристиками працівників і результатами їх діяльності. Кожен елемент моделі формується на основі кількісних показників, що забезпечує можливість їх подальшої обробки та інтеграції. Важливим є також забезпечення співставності даних, що досягається через приведення показників до єдиної шкали оцінювання.

Ключовим принципом є інтеграція різнорідних даних у межах єдиної аналітичної структури. Модель повинна поєднувати показники цифровізації, залученості та продуктивності таким чином, щоб відображати як прямий, так і опосередкований вплив цифрових інструментів на результати діяльності персоналу. При цьому враховується необхідність визначення вагових коефіцієнтів, які відображають значущість окремих складових. Це забезпечує гнучкість моделі та можливість її адаптації до специфіки конкретного підприємства, що підвищує точність оцінювання та обґрунтованість управлінських рішень.

Інтеграція та обробка даних є ключовим етапом формування аналітичної основи оцінювання, оскільки саме на цьому рівні забезпечується узгодженість і цілісність інформації про діяльність персоналу. Дані надходять із різних джерел, зокрема облікових систем, виробничих платформ і цифрових інструментів

управління. Вони відрізняються за структурою, форматом і періодичністю, що ускладнює їх використання без попереднього узгодження. Тому інтеграція передбачає об'єднання цих даних у єдине інформаційне середовище з урахуванням їх змістовної відповідності та часової синхронізації.

Обробка даних включає їх очищення, усунення пропусків і аномалій, а також підготовку до подальшого аналізу. Особлива увага приділяється перетворенню показників у придатний для моделювання вигляд, що забезпечує коректність розрахунків і порівнянність результатів. На цьому етапі формується узгоджений масив даних, який відображає рівень цифровізації, характеристики залученості та результати діяльності персоналу. Якість виконання цих процедур безпосередньо впливає на точність моделі та достовірність аналітичних висновків, що визначає ефективність подальшого прийняття управлінських рішень.

Нормалізація показників є необхідною умовою побудови узгодженої моделі оцінювання, оскільки вихідні дані мають різні одиниці виміру та масштаби. Показники продуктивності, залученості та рівня цифровізації не можуть бути безпосередньо порівняні без приведення до єдиної шкали. Тому застосовується нормалізація, яка дозволяє трансформувати значення показників у стандартизований діапазон та забезпечити їх співставність. Це створює основу для коректного об'єднання різних складових у межах інтегральної оцінки та знижує вплив крайніх значень на результати аналізу.

Вагові коефіцієнти визначають відносну значущість окремих показників у загальній структурі моделі. Їх встановлення здійснюється з урахуванням ролі кожної складової у формуванні кінцевого результату діяльності персоналу. Важливо забезпечити збалансованість ваг, щоб уникнути переоцінки окремих факторів і зберегти об'єктивність оцінювання. Використання вагових коефіцієнтів дозволяє адаптувати модель до специфіки підприємства, врахувати галузеві особливості та підвищити точність аналітичних висновків. У результаті формується інтегральний показник, який відображає узагальнений рівень ефективності та слугує основою для прийняття управлінських рішень.

Формування показників цифровізації спрямоване на кількісне відображення рівня використання цифрових інструментів у процесах управління та виконання виробничих завдань. Показники мають охоплювати не лише факт наявності технологій, а й інтенсивність їх зас-

тосування, ступінь інтеграції у виробничі процеси та регулярність використання персоналом. Це дозволяє перейти від формального оцінювання рівня цифровізації до аналізу її реального впливу на діяльність працівників.

При формуванні показників враховується функціональне призначення цифрових інструментів, їх роль у забезпеченні контролю, планування та координації робіт. Важливим є відображення взаємозв'язку між використанням технологій і змінами в організації праці. Сформована система показників повинна бути придатною для інтеграції в загальну модель оцінювання та забезпечувати можливість подальшого аналізу впливу цифровізації на залученість і продуктивність персоналу.

Оцінювання залученості персоналу базується на визначенні рівня активності працівників у виробничих процесах та їх участі у використанні цифрових інструментів. Залученість розглядається як характеристика поведінки персоналу, що відображає регулярність виконання завдань, стабільність роботи та ступінь взаємодії з інформаційними системами. Такий підхід дозволяє перейти від формального обліку результатів до аналізу процесу діяльності працівників.

Оцінювання продуктивності персоналу базується на визначенні результативності виконання виробничих завдань з урахуванням обсягу, якості та своєчасності роботи. Продуктивність розглядається як кількісна характеристика діяльності працівника, що відображає співвідношення між отриманим результатом і витраченими ресурсами. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити ефективність використання трудових ресурсів і забезпечує можливість порівняння результатів між працівниками та підрозділами.

Формування показників продуктивності здійснюється на основі даних виробничих і облікових систем, що забезпечує їх достовірність і актуальність. Важливим є врахування специфіки аграрного виробництва, де результати діяльності залежать від умов виконання робіт і зовнішніх факторів. Тому оцінювання продуктивності повинно враховувати не лише кінцевий результат, а й динаміку його досягнення. Це створює основу для подальшого аналізу взаємозв'язку між продуктивністю, залученістю та рівнем цифровізації.

Інтегральна модель впливу цифровізації базується на поєднанні показників продуктивності, залученості та рівня використання цифрових інструментів у межах єдиної аналітичної структури. Модель відображає як прямий

вплив цифровізації на результати діяльності, так і опосередкований вплив через зміну поведінки персоналу.

Інтегральний показник ефективності визначається як:

$$E = w_1 P + w_2 A + w_3 D \quad (1),$$

Де, E — інтегральний показник ефективності;

P — нормалізований показник продуктивності;

A — нормалізований показник залученості;

D — нормалізований показник цифровізації;

w_1, w_2, w_3 — вагові коефіцієнти.

$$w_1 + w_2 + w_3 = 1 \quad (2).$$

Показник цифровізації формується як узагальнення часткових характеристик використання технологій:

$$D = a_1 d_1 + a_2 d_2 + a_3 d_3 \quad (3).$$

Де, d_1 — рівень використання цифрових систем управління;

d_2 — інтенсивність використання цифрових інструментів;

d_3 — рівень інтеграції цифрових технологій у виробничі процеси;

a_i — вагові коефіцієнти.

Залученість персоналу визначається як:

$$A = \beta_1 a + \beta_2 t + \beta_3 r \quad (4).$$

Де, a — активність працівника;

t — час участі в процесах;

r — регулярність виконання завдань.

Продуктивність формується на основі результативності діяльності:

$$P = \frac{R}{T} \quad (5).$$

Де, R — обсяг виконаних робіт;

T — витрати часу.

Інтерпретація результатів моделі спрямована на визначення рівня впливу цифровізації на продуктивність і залученість персоналу на основі отриманого інтегрального показника. Значення показника ефективності відображає узагальнений стан діяльності працівників з урахуванням використання цифрових інструментів. Його аналіз дозволяє встановити рівень ефективності та виявити тенденції змін у поведінці персоналу. При цьому оцінювання здійснюється не лише за абсолютним значенням показника, а й у порівнянні з попередніми періодами та іншими групами працівників.

Важливим елементом інтерпретації є аналіз структури інтегрального показника, що дозволяє визначити внесок кожної складової. Якщо високий рівень цифровізації супроводжується низькою залученістю, це свідчить про неефек-

тивне використання технологій. У випадку зростання залученості без відповідного підвищення продуктивності доцільно переглянути організацію робочих процесів. Комплексний аналіз результатів дозволяє виявити проблемні зони та визначити напрямки вдосконалення управління персоналом.

Отримані результати можуть бути використані для формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання цифрових інструментів. Це включає оптимізацію процесів, підвищення рівня залученості працівників та вдосконалення системи контролю і планування. Інтерпретація результатів забезпечує перехід від формального оцінювання до аналітичного управління, що дозволяє підвищити обґрунтованість рішень і забезпечити стабільне зростання ефективності діяльності аграрних підприємств.

Отримані результати оцінювання створюють аналітичну основу для переходу до практичної реалізації запропонованого підходу у вигляді інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень. Модель дозволяє формалізувати взаємозв'язки між цифровізацією, залученістю та продуктивністю, однак її ефективне використання можливе лише за умови автоматизації процесів збору, обробки та аналізу даних. Це зумовлює необхідність побудови системи, яка забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, виконання аналітичних розрахунків і формування рекомендацій для управління персоналом.

Інтелектуальна система підтримки управлінських рішень будується як багаторівнева аналітична платформа, що об'єднує процеси збору, обробки та інтерпретації даних (рис. 1). Її структура орієнтована на забезпечення безперервного інформаційного потоку від джерел даних до користувача, що дозволяє здійснювати оперативний аналіз і підтримку прийняття рішень. Основу системи складають функціональні модулі, які взаємодіють між собою та забезпечують реалізацію повного циклу обробки інформації.

У структурі системи виділяються модулі збору даних, їх обробки та інтеграції, аналітичний модуль і модуль формування рекомендацій. Кожен із них виконує окрему функцію, але водночас є частиною єдиного процесу оцінювання впливу цифровізації. Такий підхід забезпечує узгодженість обробки інформації та дозволяє адаптувати систему до специфіки діяльності аграрного підприємства.

Модуль збору даних забезпечує отримання інформації про діяльність персоналу, вико-

ристання цифрових інструментів і результати виробничих процесів. Дані надходять із різних джерел, зокрема облікових систем, виробничих платформ і цифрових сервісів управління. Це дозволяє сформувати повну інформаційну базу для подальшого аналізу та оцінювання.

Основною функцією модуля є забезпечення повноти та актуальності даних, що використовуються в системі. Для цього реалізується автоматизований збір інформації, який мінімізує вплив людського фактора та підвищує достовірність результатів. Отримані дані передаються до наступних модулів системи, де здійснюється їх обробка та інтеграція, що забезпечує формування єдиного аналітичного середовища для підтримки управлінських рішень.

Модуль обробки та інтеграції забезпечує перетворення зібраних даних у єдиний узгоджений масив, придатний для подальшого аналізу. На цьому етапі здійснюється очищення даних, усунення пропусків і аномалій, а також їх структуризація відповідно до логіки моделі. Особлива увага приділяється узгодженню показників із різних джерел, що дозволяє сформувати цілісне інформаційне середовище для оцінювання.

Інтеграція передбачає об'єднання даних про цифровізацію, залученість і продуктивність у межах єдиної аналітичної структури. Це забезпечує можливість комплексного аналізу взаємозв'язків між показниками та створює основу для коректного застосування моделі. Результатом роботи модуля є підготовлений набір даних, який відображає реальний стан діяльності персоналу та рівень використання цифрових інструментів.

Аналітичний модуль виконує ключову функцію системи, оскільки саме на цьому рівні реалізується запропонована модель оцінювання впливу цифровізації. Модуль забезпечує розрахунок показників продуктивності, залученості та рівня цифровізації, а також формування інтегрального показника ефективності. Це дозволяє перейти від оброблених даних до аналітичних висновків, що характеризують стан діяльності персоналу.

У межах модуля здійснюється аналіз взаємозв'язків між показниками та виявлення закономірностей, що визначають ефективність використання цифрових інструментів. Особливе значення має можливість порівняння результатів у динаміці та між різними підрозділами. Це дозволяє виявляти тенденції, оцінювати зміни та формувати основу для прийняття управлінських рішень.

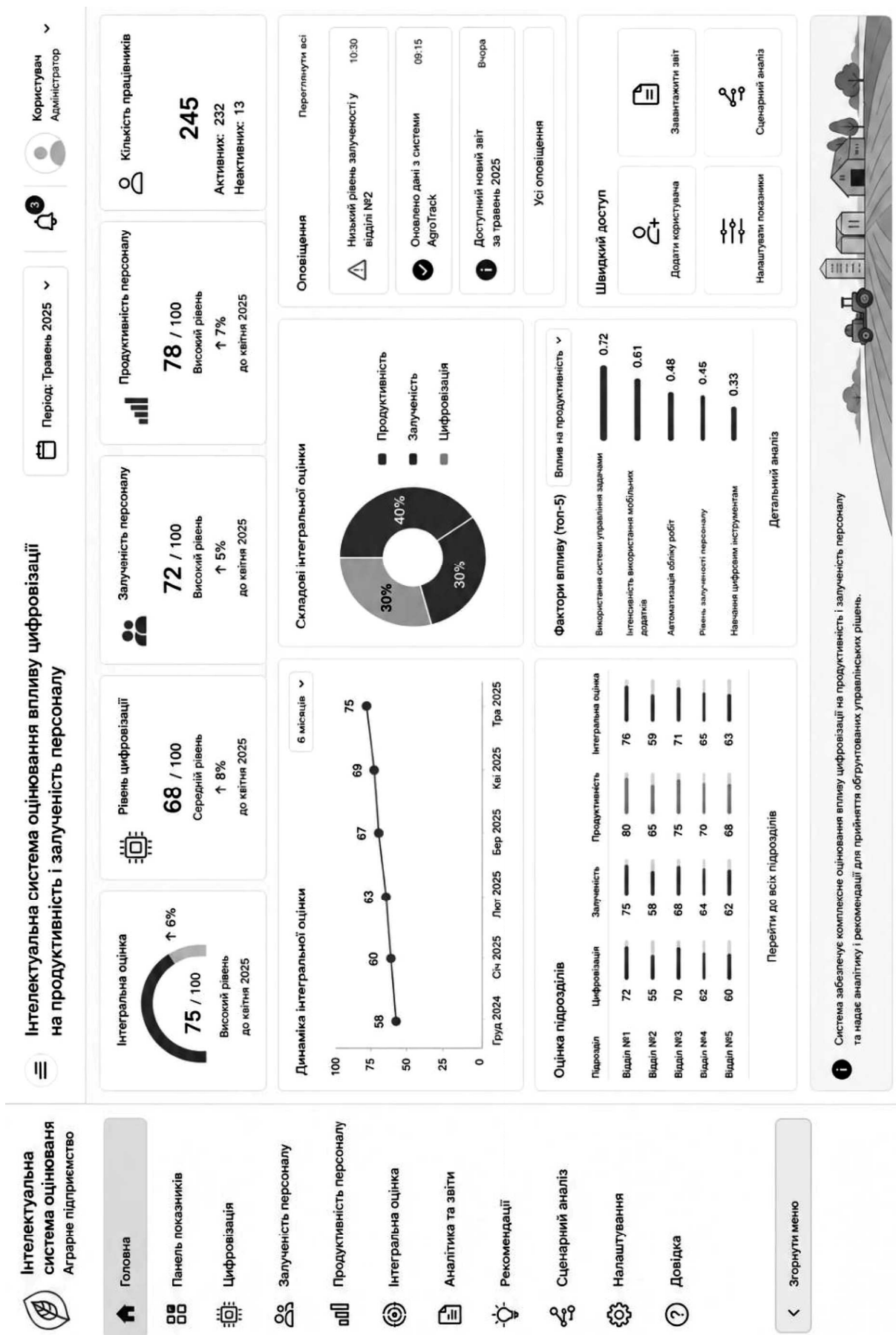


Рис. 1. Концептуальний вигляд інтерфейсу інтелектуальної системи

Модуль формування рекомендацій забезпечує перехід від аналітичних результатів до практичних управлінських дій. На основі отриманих показників і виявлених відхилень система формує пропозиції щодо підвищення ефективності використання цифрових інструментів і покращення управління персоналом. Рекомендації спрямовані на усунення виявлених проблем і оптимізацію робочих процесів.

Формування рекомендацій базується на аналізі взаємозв'язків між рівнем цифровізації, залученістю та продуктивністю. Це дозволяє визначити найбільш ефективні напрями впливу на діяльність персоналу. У результаті користувач отримує не лише оцінку поточного стану, а й конкретні орієнтири для підвищення ефективності управління.

Інтерфейс користувача забезпечує взаємодію між системою та користувачем і визначає зручність використання аналітичних інструментів. Його структура орієнтована на представлення результатів у зрозумілій і наочній формі, що дозволяє швидко оцінити стан показників і прийняти рішення. Основна увага приділяється візуалізації даних, яка спрощує сприйняття інформації та підвищує ефективність роботи з системою.

Інтерфейс забезпечує доступ до ключових показників, аналітичних звітів і сформованих рекомендацій. Це дозволяє користувачам різних рівнів управління отримувати необхідну інформацію відповідно до їхніх функцій. У результаті система стає інструментом оперативної підтримки управлінських рішень, що сприяє підвищенню ефективності діяльності аграрного підприємства.

Алгоритм роботи інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень визначає послідовність обробки інформації від моменту її отримання до формування аналітичних результатів (рис. 2). Його реалізація забезпечує узгодженість функціонування всіх модулів системи та дозволяє автоматизувати процес оцінювання впливу цифровізації на продуктивність і залученість персоналу. Чітка структурованість алгоритму створює основу для стабільної роботи системи та підвищує достовірність отриманих результатів.

На початковому етапі алгоритму здійснюється збір даних про діяльність персоналу, використання цифрових інструментів і результати виконання виробничих завдань. Дані надходять із різних інформаційних систем підприємства, що дозволяє сформува-

ти повне уявлення про стан об'єкта дослідження. Важливим є забезпечення регулярності надходження інформації, що дає змогу відстежувати динаміку змін показників у часі.

Збір даних організовується таким чином, щоб мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити їх об'єктивність. Автоматизація цього процесу підвищує точність інформації та створює надійну основу для подальшого аналізу. Отримані дані передаються до наступного етапу, де здійснюється їх обробка та підготовка до використання в моделі.

На етапі обробки даних здійснюється їх очищення, перевірка на коректність і підготовка до подальшого аналізу. Усунення пропусків, аномальних значень і логічних невідповідностей забезпечує підвищення достовірності інформації та знижує ризик викривлення результатів оцінювання. Обробка також передбачає структурування даних відповідно до логіки моделі, що дозволяє сформувати узгоджений аналітичний масив.

Нормалізація показників забезпечує приведення різнорідних даних до єдиної шкали, що є необхідною умовою їх інтеграції. Це дозволяє порівнювати показники продуктивності, залученості та рівня цифровізації між собою та використовувати їх у межах інтегральної моделі. У результаті формується стандартизований набір даних, який є основою для подальших розрахунків і аналітичного оцінювання.

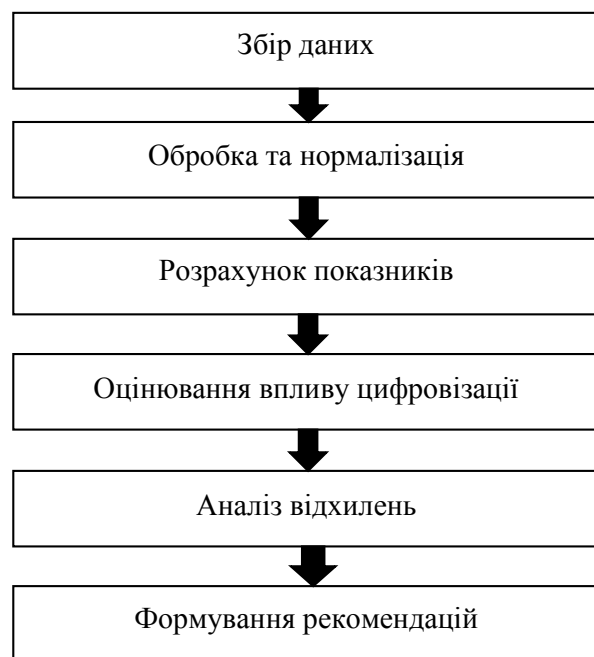


Рис. 2. Алгоритм роботи системи

На цьому етапі алгоритму здійснюється обчислення часткових показників, що характеризують рівень цифровізації, залученість і продуктивність персоналу. Розрахунок базується на підготовлених і нормалізованих даних, що забезпечує коректність отриманих результатів і їх співставність. Кожен показник визначається відповідно до структури моделі та відображає окремий аспект діяльності працівників.

У процесі розрахунку формуються узагальнені значення показників для окремих працівників, підрозділів або підприємства в цілому. Це дозволяє оцінити поточний стан діяльності та створює основу для подальшого аналізу. Отримані показники передаються до наступного етапу алгоритму, де здійснюється їх інтеграція та оцінювання впливу цифровізації.

Оцінювання впливу цифровізації здійснюється шляхом застосування інтегральної моделі, яка поєднує розраховані показники в єдину аналітичну структуру. На цьому етапі визначається узагальнений ефект використання цифрових інструментів на продуктивність і залученість персоналу. Це дозволяє встановити, наскільки ефективно цифровізація сприяє підвищенню результативності діяльності.

Аналіз результатів моделі дає змогу виявити характер впливу цифровізації та визначити його інтенсивність. Порівняння отриманих значень у динаміці дозволяє оцінити зміни ефективності та виявити тенденції розвитку. У результаті формується аналітична база для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання цифрових інструментів і оптимізацію діяльності персоналу.

Аналіз відхилень спрямований на виявлення розбіжностей між фактичними значеннями показників і їх очікуваними або цільовими рівнями. На цьому етапі визначаються зони зниження ефективності та встановлюються причини відхилень у продуктивності, залученості та рівні використання цифрових інструментів. Це дозволяє перейти від констатації результатів до їх пояснення та формування обґрунтованих висновків.

Особлива увага приділяється встановленню взаємозв'язків між показниками, що дає змогу визначити, які фактори мають найбільший вплив на зміну ефективності. Аналіз відхилень дозволяє виявити як системні проблеми, так і локальні порушення в діяльності окремих підрозділів або працівників. У ре-

зультаті формується аналітична база для прийняття цілеспрямованих управлінських рішень.

Формування рекомендацій є завершальним етапом алгоритму та забезпечує трансформацію аналітичних результатів у практичні управлінські дії. На основі виявлених відхилень і встановлених причин система генерує пропозиції щодо підвищення ефективності використання цифрових інструментів і покращення організації праці. Рекомендації спрямовані на усунення виявлених проблем і підвищення рівня продуктивності та залученості персоналу.

Рекомендації формуються з урахуванням взаємозв'язків між показниками та особливостей діяльності підприємства. Це дозволяє забезпечити їх практичну релевантність і адаптацію до конкретних умов. У результаті користувач отримує чіткі орієнтири для прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню ефективності діяльності аграрного підприємства та оптимізації використання людського капіталу.

Формування сценаріїв спрямоване на дослідження можливих варіантів зміни ефективності діяльності персоналу залежно від умов використання цифрових інструментів. Сценарії будуються на основі варіювання ключових параметрів моделі, що дозволяє оцінити різні управлінські ситуації та їх вплив на продуктивність і залученість. Такий підхід забезпечує можливість аналізу не лише поточного стану, а й потенційних напрямів розвитку.

Кожен сценарій відображає певну комбінацію рівнів цифровізації, залученості та продуктивності, що дозволяє порівнювати результати та визначати найбільш ефективні варіанти управління. Формування сценаріїв створює основу для прогнозування змін і дозволяє оцінити наслідки впровадження нових цифрових рішень. У результаті підвищується обґрунтованість управлінських дій та зменшується ризик прийняття неефективних рішень.

Моделювання рівнів цифровізації передбачає аналіз впливу різних ступенів використання цифрових інструментів на показники діяльності персоналу. Зміна рівня цифровізації відображається у відповідних змінах показників залученості та продуктивності, що дозволяє оцінити ефективність цифрових рішень. Такий підхід дає змогу визначити оптимальний рівень цифровізації для досягнення максимального результату.

У процесі моделювання здійснюється варіювання значень показника цифровізації в заданому діапазоні, що дозволяє дослідити поведінку моделі за різних умов. Це забезпечує можливість виявлення залежностей між рівнем цифровізації та ефективністю діяльності персоналу. Отримані результати дозволяють сформулювати обґрунтовані висновки щодо доцільності впровадження та розвитку цифрових інструментів у системі управління аграрного підприємства.

Порівняльний аналіз результатів спрямований на зіставлення отриманих значень показників для різних сценаріїв рівня цифровізації. Аналіз виконується як у динаміці, так і між окремими групами працівників або підрозділами. Це дозволяє виявити відмінності у зміні продуктивності та залученості залежно від умов використання цифрових інструментів. Такий підхід забезпечує об'єктивне оцінювання ефективності впроваджених рішень.

У процесі аналізу визначається, які сценарії забезпечують найбільше зростання інтегрального показника ефективності. Особлива увага приділяється співвідношенню між складовими показниками, що дозволяє встановити, за рахунок яких факторів досягається покращення результатів. Порівняння результатів дає змогу виявити оптимальні варіанти управління та сформулювати основу для вибору найбільш ефективних управлінських стратегій.

Інтерпретація отриманих ефектів полягає у поясненні змін показників продуктивності та залученості внаслідок варіювання рівня цифровізації. На цьому етапі встановлюється характер впливу цифрових інструментів на діяльність персоналу та визначається його інтенсивність. Це дозволяє перейти від кількісних результатів до їх змістовного аналізу та формування узагальнених висновків.

Отримані ефекти оцінюються з точки зору їх практичного значення для управління. Визначається, у яких умовах цифровізація сприяє підвищенню ефективності, а в яких її вплив є обмеженим. Такий аналіз дозволяє виявити критичні фактори, що визначають результативність впровадження цифрових рішень. У результаті формується цілісне розуміння впливу цифровізації на діяльність персоналу, що є основою для подальшого вдосконалення системи управління.

ВИСНОВКИ

Застосування інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень для оцінювання впливу цифровізації на продуктивність і залученість персоналу є одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління в аграрному секторі. Поєднання аналітики даних, економіко-математичного моделювання та інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє перейти від фіксації результатів діяльності до їх комплексного аналізу та обґрунтованого управління. Такий підхід забезпечує можливість виявлення взаємозв'язків між рівнем цифровізації, поведінкою персоналу та результатами роботи, що підвищує точність прийняття управлінських рішень і адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

У роботі запропоновано інтегральну модель оцінювання впливу цифровізації, яка поєднує показники продуктивності, залученості та використання цифрових інструментів у межах єдиної аналітичної структури. Модель дозволяє врахувати як прямий, так і опосередкований вплив цифрових рішень на результати діяльності персоналу. На її основі розроблено інформаційну технологію у вигляді інтелектуальної системи, що включає модулі збору, обробки, аналізу даних і формування рекомендацій. Запропонований алгоритм роботи системи забезпечує послідовну обробку інформації та формування аналітичних висновків, що підвищує обґрунтованість управління людським капіталом.

Практичне значення дослідження полягає у створенні методичної та прикладної основи для впровадження цифрових інструментів управління персоналом в аграрних підприємствах. Запропонована система дозволяє оцінювати ефективність використання цифрових технологій, виявляти проблемні зони та формувати рекомендації щодо підвищення продуктивності і залученості працівників. Її використання сприятиме оптимізації трудових ресурсів, підвищенню ефективності виробничих процесів і зміцненню конкурентоспроможності підприємств. У перспективі розвиток таких систем створює передумови для формування інтегрованих цифрових середовищ управління, здатних забезпечувати адаптивне та аналітично обґрунтоване прийняття рішень в умовах цифрової економіки.

Дослідження проведено в межах виконання проекту фундаментальних наукових досліджень, прикладних наукових досліджень та науково-технічних (експериментальних) розробок молодих вчених ПТ-07-2025 "Б" на тему "Інформаційно-комунікаційні технології для підвищення продуктивності та залученості людського капіталу в агросфері" (відповідно до Наказу МОН України від 27 грудня 2024 року № 1801) (державний реєстраційний номер 0125U000008)

Література:

1. Рибальченко А. М. Вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів: колективна монографія / за наук. ред. А. Г. Квасній, І. А. Татомир. Трускавець: Посвіт, 2020. С. 205—215.

2. Руденко М. Вплив цифровізації сільськогосподарських підприємств на розвиток сільських територій / М. Руденко. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 2. С. 137—144.

3. Луб, П., Ковалишин, О., Чухрай, Л., Станько, В., & Заплатинський, Н. (2024). Використання інтелектуалізованих інформаційних технологій для управління ресурсами сільськогосподарських підприємств. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія "Агроінженерні дослідження", (28), 173—181. <https://doi.org/10.31734/agro-engineering2024.28.173>

4. A participatory impact assessment of digital agriculture: A Bayesian network-based case study in Germany / J. MacPherson et al. Agricultural Systems. 2025. Vol. 224. P. 104222. URL: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2024.104222>

5. Пришляк, К., & Семененко, Ю. (2025). Аналіз програмних засобів для адаптації та підвищення продуктивності людського капіталу в агросфері. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 340 (2), 306—314. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-49>

References:

1. Rybalchenko, A.M. (2020), "The impact of information technologies on the efficiency of agricultural enterprises", *Osoblyvosti sotsial'no-ekonomichnoho postupu natsional'noi ekonomiky v umovakh informatsijno-tekhnologichnykh vyklykiv* [Features of socio-economic development of the national economy under information

and technological challenges], Posvit, Truskavets, Ukraine, pp. 205—215.

2. Rudenko, M. (2021), "The impact of digitalization of agricultural enterprises on rural development", *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 2, pp. 137—144.

3. Lub, P., Kovalyshyn, O., Chukhrai, L., Stanko, V. and Zaplatynskyi, N. (2024), "The use of intelligent information technologies for resource management of agricultural enterprises", *Bulletin of Lviv National Environmental University. Agroengineering Research Series*, vol. 28, pp. 173—181. <https://doi.org/10.31734/agroengineering2024.28.173>

4. MacPherson, J. et al. (2025), "A participatory impact assessment of digital agriculture: A Bayesian network-based case study in Germany", *Agricultural Systems*, vol. 224, p. 104222. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2024.104222>

5. Pryshliak, K. and Semenenko, Y. (2025), "Analysis of software tools for adaptation and enhancement of human capital productivity in the agricultural sector", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 340, no. 2, pp. 306—314. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-49>

Отримано редакцією журналу / Received: 05.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 339.727.22:631

О. В. Пащенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9439-5247>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.336

МІЖНАРОДНЕ ІНВЕСТУВАННЯ В AGRITECH: УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ІННОВАЦІЯМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

O. Pashchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Management,
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

INTERNATIONAL INVESTMENT IN AGRITECH: MANAGEMENT OF SUSTAINABLE INNOVATIONS IN THE AGRICULTURAL SECTOR

У статті досліджено сутність та значення AgriTech як сукупності інноваційних технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності, продуктивності та сталості аграрного сектору. Розглянуто роль агротехнологій у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки в умовах зростання населення та необхідності збільшення виробництва харчової продукції. Особливу увагу приділено класифікації "зелених" сільськогосподарських технологій, джерелам і механізмам міжнародного інвестування, зокрема венчурному капіталу, зеленим облігаціям, прямим іноземним інвестиціям, грантовому та державному фінансуванню. Проаналізовано динаміку глобальних інвестицій у сектор AgriFoodTech у 2014—2024 рр., визначено основні тенденції, структурні зміни та регіональні особливості фінансування. Окремо розкрито значення ESG-критеріїв, бар'єри й ризики інвестування у "зелені" агротехнології, а також перспективи розвитку ринку до 2034 р. Зроблено висновок, що міжнародне інвестування в AgriTech є важливим чинником формування сталої, ресурсоефективної та конкурентоспроможної моделі аграрного виробництва.

The article examines current trends in international investment in the AgriTech sector and the specifics of managing sustainable innovations in agriculture under conditions of global climate, economic, and technological transformations. It is determined that AgriTech is one of the most promising areas of global agribusiness development, as it combines digital technologies, automation, artificial intelligence, biotechnology, IoT solutions, and precision agriculture tools to improve production efficiency, ensure food security, and reduce environmental impacts.

The paper considers the classification of "green" agricultural technologies and the main forms of international financing for the sustainable agricultural sector, including green lending, green bonds, foreign direct investment, venture capital, and grant support programs. The key sources of financing are identified, including international financial organizations, climate funds, institutional investors, and venture capital funds. Particular attention is paid to the role of ESG criteria in shaping a modern model of sustainable investment and increasing the investment attractiveness of agricultural enterprises.

The dynamics of global investment in the AgriFoodTech sector during 2014—2024 are analyzed. It is established that after rapid investment growth in 2021, the market entered a correction phase due to macroeconomic instability, rising interest rates, and the revaluation of technology startups. In 2024, financing amounted to approximately USD 16 billion, indicating gradual market stabilization. The highest investment activity is concentrated in bioenergy, agricultural biotechnology, robotics, precision farming, and climate-adaptive technologies. Venture capital remains the main source of financing, accounting for nearly 80% of all AgriTech deals.



The study also examines the barriers and risks associated with investing in "green" agricultural technologies, including high capital intensity, technological and climate risks, limited access to financing, institutional barriers, and the digital divide. It is concluded that international investment in AgriTech is an important factor in forming a competitive, environmentally sustainable, and resource-efficient model of agricultural development capable of ensuring the long-term sustainability of the global food system.

Ключові слова: міжнародне інвестування, "зелені" сільськогосподарські технології, сталий розвиток, аграрний сектор, інновації в сільському господарстві, AgriTech, інвестиційні ризики, бар'єри інвестування, кліматичні зміни.

Key words: international investment, green agricultural technologies, sustainable development, agricultural sector, innovations in agriculture, AgriTech, investment risks, investment barriers, climate change.

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

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою потребою трансформації глобального аграрного сектору в умовах кліматичних змін, виснаження природних ресурсів та посилення екологічних вимог до виробництва продовольства. У сучасній світовій економіці інвестиції у стале сільське господарство стають ключовим інструментом досягнення цілей ООН щодо сталого розвитку, забезпечення продовольчої безпеки та зниження вуглецевого сліду агровиробництва. Водночас глобалізація інвестиційних потоків і активізація діяльності міжнародних фінансових інституцій відкривають нові можливості для впровадження інноваційних технологій у різних країнах, але водночас супроводжуються значними ризиками та дисбалансами у доступі до фінансування. У цьому контексті особливої ваги набуває дослідження механізмів міжнародного менеджменту, тенденцій і бар'єрів міжнародного інвестування у AgriTech, що дозволяє сформувати ефективні стратегії залучення капіталу та забезпечити формування конкурентоспроможного, інноваційного та сталого аграрного сектору на глобальному рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням розвитку міжнародного інвестування у AgriTech присвячували свої праці як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зокрема: І. Г. Кириленко, О. В. Шубравська, М. І. Пугачов, О. В. Ходаківська, В. Я. Месель-Веселяк, П. Т. Саблук, О. М. Бородіна та ін. Їхні дослідження охоплюють питання аграрної політики, інвестиційного забезпечення розвитку сільсь-

кого господарства, екологізації виробництва та інтеграції України у світові аграрні ринки. Проте бар'єри, ризики та перспективи інвестування у AgriTech є малодослідженими.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в тому, щоб на основі аналізу теоретичних засад, сучасних тенденцій та механізмів міжнародного інвестування у AgriTech виявити ключові бар'єри і ризики, обґрунтувати перспективні напрямки щодо активізації інвестиційних процесів у контексті забезпечення сталого розвитку аграрного сектору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

AgriTech — це сукупність інноваційних технологічних рішень, що застосовуються у сфері сільського господарства, садівництва та аквакультури з метою підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності аграрного виробництва.

Розвиток AgriTech відкриває нові інструменти та підходи для забезпечення продовольчої безпеки у світі, де чисельність населення може сягнути близько 10 мільярдів осіб до 2050 року. За прогнозами, для задоволення майбутнього попиту необхідно суттєво наростити обсяги виробництва харчової продукції — приблизно на 70% у порівнянні з поточним рівнем. Це зумовлює потребу у впровадженні ресурсоефективних, екологічно сталих та технологічно вдосконалених аграрних рішень. Саме тому агротехнології сьогодні входять до числа найбільш динамічних та перспективних напрямів для інвестування, привертаючи значну увагу міжнародних венчурних фондів і стратегічних інвесторів. Поєднання цифровізації, автоматизації та біотехнологій формує новий етап трансформації аграрного сектору.

Agtech охоплює широкий спектр інновацій — від систем точного землеробства, використання дронів і автономної сільськогосподарської техніки до цифрових платформ управління фермерськими господарствами (табл. 1). Фактично цей напрям інтегрує всі технологічні рішення вздовж усього ланцюга створення вартості — від вирощування сировини до доставки продукції кінцевому споживачу. Йдеться не лише про зростання врожайності, а й про оптимізацію логістики, управління витратами,

підвищення рентабельності та загальної ефективності агробізнесу [1].

Впровадження цих технологій дає змогу зменшити викиди парникових газів, зберегти родючість ґрунтів, раціоналізувати водокористування та підвищити енергоефективність. Однак такі інновації потребують капіталовкладень, які часто перевищують можливості малих і середніх аграрних виробників [2].

Інвестиції в екологічний аграрний сектор охоплюють "зелене" кредитування, зелені об-

Таблиця 1. Класифікація "зелених" сільськогосподарських технологій у контексті сталого розвитку

Напрямок	Сутність	Основні інструменти / технології	Ключові переваги	Екологічний ефект
Точне землеробство	Система управління агровиробництвом на основі цифрового моніторингу та аналізу просторової неоднорідності полів	VRT (змінні норми), GPS-відбір проб ґрунту, дистанційне зондування (дрони, супутники), GIS, аналітика даних	Підвищення врожайності, оптимізація ресурсів, зниження витрат	Скорочення перевитрат добрив і ЗЗР, зменшення забруднення ґрунтів
Agtech (агротехнології)	Комплекс цифрових, біотехнологічних та автоматизованих рішень у всьому ланцюгу «від поля до споживача»	Дрони, автономна техніка, цифрові платформи управління, AI, IoT	Масштабування виробництва, підвищення рентабельності, інвестиційна привабливість	Підвищення ресурсоефективності, зниження втрат продукції
Цифровізація агробізнесу	Інтеграція IT-рішень у виробничі процеси	ERP, CRM, Farm Management Systems, Big Data, IoT-сенсори	Контроль витрат, прогнозування врожайності, оптимізація логістики	Раціональне використання води, добрив, енергії
Біотехнології	Використання генетичних і мікробіологічних рішень для підвищення стійкості культур	Нові сорти, біодобрива, біостимулятори, природний захист рослин	Підвищення продуктивності, стійкість до кліматичних змін	Зменшення використання хімічних засобів
Відновлювані джерела енергії (ВДЕ)	Використання біогазу, сонячної та іншої відновлюваної енергії в агросекторі	Біогазові установки, сонячні панелі	Енергонезалежність, зниження витрат, диверсифікація доходів	Скорочення CO ₂ , утилізація відходів
Органічне сільське господарство	Система виробництва без синтетичних добрив, пестицидів, ГМО	Сівозміна, компостування, природний захист рослин	Вища якість продукції, довгострокова родючість ґрунтів	Збереження біорізноманіття, зменшення хімічного навантаження
Екологічні системи зрошення	Раціональні методи поливу з мінімальними втратами води	Краплинне, підґрунтове зрошення, датчики вологості, збір дощової води	Економія води, підвищення стабільності врожаю	Запобігання ерозії, засоленню, зменшення енергоспоживання
No-till	Система мінімального обробітку ґрунту без оранки	Мульчування рослинними рештками	Зниження витрат пального, збереження вологи	Захист ґрунтів від ерозії, накопичення органічної речовини

Джерело: складено автором за даними [1—9].

лігації, прямі іноземні та венчурні інвестиції, а також державне й грантове фінансування, спрямовані на підтримку сталого розвитку агросектору (табл. 2). Основними напрямками інвестування є точне землеробство, біопрепарати, органічне виробництво, відновлювана енергетика та енергоефективні технології, що сприяють зниженню екологічного навантаження та адаптації сільського господарства до кліматичних змін [10].

Ключовими джерелами фінансування виступають міжнародні фінансові організації, транснаціональні корпорації, інституційні та приватні інвестори, кліматичні фонди й спеціалізовані платформи сталого розвитку. Механізми реалізації інвестицій включають пільгове кредитування, гарантійні інструменти, "зелене" страхування, карбонові кредити, blended finance та фінансування з орієнтацією на ESG-критерії. Водночас міжнародні інвестори дедалі частіше висувають вимоги щодо екологічної сертифікації, прозорості управління та цифровізації бізнес-процесів [10, 11].

Мотивами міжнародного інвестування є прагнення диверсифікувати активи, отримати доступ до нових ринків і реалізувати стратегії сталого розвитку відповідно до ESG-принципів. Додатковими драйверами виступають зростання попиту на органічну продукцію, розвиток "зелених" фінансових інструментів та посилення глобальних кліматичних зобов'язань. У результаті міжнародні інвестиції не лише забезпечують фінансову підтримку аграрних проєктів, а й формують передумови для переходу агросектору до екологічно орієнтованої та конкурентоспроможної моделі розвитку [10, 11].

Інвестиції у сільське господарство дедалі більше базуються на ESG-критеріях, які поєднують екологічні, соціальні та управлінські стандарти. Їх інтеграція є ключовою умовою забезпечення довгострокової стійкості аграрного сектору, протидії зміні клімату та підвищення соціальної відповідальності. ESG-підхід дозволяє інвесторам приймати більш обґрунтовані рішення, спрямовані на формування сталих аграр-

них систем, що поєднують економічну ефективність і екологічну безпеку.

Екологічна складова ESG передбачає раціональне використання земельних і водних ресурсів, збереження біорізноманіття та зниження викидів, тоді як соціальна — орієнтується на справедливих умовах праці, підтримку фермерів і продовольчу безпеку. Управлінські фактори забезпечують прозорість, підзвітність і ефективність корпоративного управління. У сукупності ці елементи формують основу для сталого розвитку аграрного сектору та підвищення його інвестиційної привабливості [11].

Сектор AgriFoodTech, що поєднує аграрні технології (AgTech або AgriTech) і харчові технології (FoodTech), зазнав суттєвих змін протягом останніх трьох років. Після інвестиційного піку 2021 р., який характеризувався рекордними обсягами залученого капіталу, сектор зіткнувся зі значним спадом, зумовленим передусім макроекономічними чинниками та зміною пріоритетів інвесторів [12]. Інвестори надавали пріоритет зрілим, капіталоефективним компаніям та рішенням на основі штучного інтелекту. Хоча загальне фінансування агробізнесу та харчових технологій продовжувало відчувати тиск, окремі галузі, такі як робототехніка, біологічні препарати та кліматично адаптовані технології, залучили значний капітал [13].

Таблиця 2. Джерела фінансування розвитку екологічно орієнтованого аграрного сектору

Джерело	Опис	Недоліки
Власні кошти підприємств	Прибуток підприємства, спрямований на оновлення обладнання, розширення виробництва та модернізацію.	Обмежений обсяг коштів, що знижує можливість фінансування масштабних проєктів.
Кредити та банківське фінансування	Кредити від банків на різних умовах, іноді підкріплені державною підтримкою, спрямовані на розвиток сільського господарства.	Високі процентні ставки та вимоги до застави обмежують доступ до цього джерела.
Державні субсидії та гранти	Програми підтримки з боку держави для розвитку екологічного виробництва, модернізації та відновлення ресурсів.	Залежність від бюджету та пріоритетів політики, обмежений обсяг фінансування.
Іноземні інвестиції	Вкладення капіталу з-за кордону, що сприяє впровадженню сучасних технологій та методів управління.	Вплив політичної та правової стабільності країни на обсяги інвестування.
Міжнародні фінансові організації та донори	Підтримка від Світового банку, МВФ, СБРР та інших організацій, що надається у вигляді кредитів та технічної допомоги.	Високі вимоги до відповідності проєктів критеріям організацій.
Венчурний капітал та приватні інвестори	Інвестиції в інноваційні проєкти з перспективами швидкого зростання, пов'язані з агротехнологіями та розробками.	Високі ризики, очікування швидкого повернення інвестицій та можливі вимоги щодо контролю.

Джерело: складено автором за даними [10].

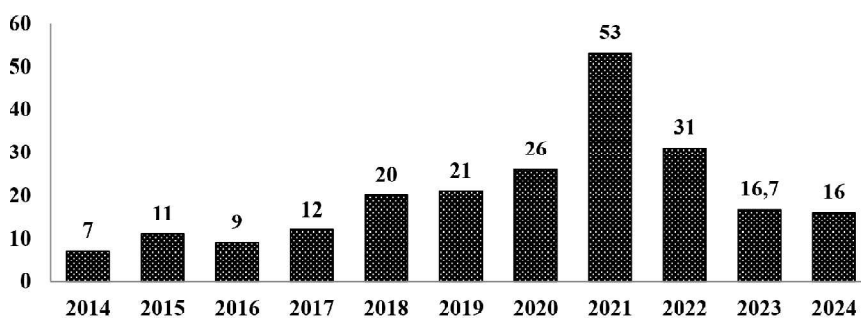


Рис. 1. Динаміка обсягів глобальних інвестицій в AgriFoodTech протягом 2014—2024 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [12, 14].

З рис. 1 можемо побачити хвилеподібну, але загалом висхідну динаміку глобальних інвестицій у сферу AgriFoodTech у 2014—2024 рр. На початковому етапі (2014—2017 рр.) обсяги фінансування зростали помірно — з 7 до 12 млрд дол. США, що відображало поступове формування інтересу інвесторів до агротехнологій. У 2018—2020 рр. спостерігається більш активне нарощування інвестицій (до 26 млрд дол. США), що було зумовлено прискоренням цифровізації агросектору та зростанням попиту на інноваційні рішення у сфері продовольчої безпеки. Пікове значення зафіксовано у 2021 р. — 53 млрд дол. США, що можна пояснити постпандемічним інвестиційним бумом і високою ліквідністю на глобальних фінансових ринках. Водночас у 2022—2024 рр. відбулося різке скорочення інвестицій до 31 млрд дол. США, 16,7 млрд дол. США та 16 млрд дол. США відповідно, що свідчить про корекцію ринку та вплив макроекономічної нестабільності [12].

Як зазначається, глобальні агропродовольчі технології продемонстрували деякі ознаки відновлення у 2024 році, досягнувши 16 млрд дол. фінансування, що лише на 4% менше, ніж у 2023 році. Це вказує на поступову стабілізацію після спаду, хоча "ще ніхто не вийшов з кризи". Позитивним сигналом є збільшення інвестицій у розвинені ринки, такі як США та Нідерланди, а також у країни, що розвиваються, зокрема Індію, що формує передумови для подальшого відновлення. Водночас окремі регіони, зокрема значна частина Європи та Китай, продовжують демонструвати зниження інвестиційної активності, а фінансування у сфері видобутку та розвідки скоротилося на 22% у річному вимірі [14].

Структурний аналіз інвестицій свідчить про зміщення акцентів у бік більш стійких та орієнтованих на кінцевого споживача сегментів. Зокрема,

downstream-технології залучили на 38% більше коштів у річному обчисленні завдяки великим угодам у США та Індії, що підкреслює зростання ролі інновацій у сфері переробки, доставки та споживання продуктів. Ще більш динамічне зростання продемонстрував сегмент Midstream Tech (+41%), що відображає підвищену увагу до оптимізації логістики, зберігання та обробки агропродукції. Таким чином,

попри загальне скорочення обсягів інвестицій, їх структура свідчить про якісну трансформацію ринку та поступову адаптацію до нових економічних і технологічних умов [14].

Венчурний капітал (VC) є найпоширенішим джерелом фінансування для AgriTech-компаній, на яке припадає майже 80% усіх угод. Приватний капітал (private equity) та корпоративна діяльність/угоди злиття і поглинання (M&A) становлять приблизно 8% і 12% угод відповідно (рис. 2) [12].

Венчурне інвестування в AgriTech і сталий агросектор поступово переходить від моделі швидкого зростання до більш вибіркового та обережного фінансування. Якщо у 2018—2021 рр. обсяги інвестицій активно зростали, зокрема на стадії зростання — з 4,4 до 17,7 млрд дол. США, а на пізніх стадіях — з 10,5 до 24,6 млрд дол. США, то після 2022 р. ринок увійшов у фазу корекції: у 2023 р. фінансування пізніх стадій скоротилося до 4,3 млрд дол. США, а стадії зростання — до 4,6 млрд дол. США. У І кварталі 2025 р. венчурна активність також залишалася стриманою — 1,6 млрд дол. США у межах 137 угод, що значно нижче пікового рівня 2021 р. — 14 млрд дол. США та 1331 угода. Водночас окремі напрями зберігають інвес-



Рис. 2. Структура глобальних інвестицій в AgriFoodTech за видами фінансування у 2024 р., %

Джерело: побудовано автором за даними [12, 14].

тиційну привабливість: біотехнології рослин залучили 1,3 млрд дол. США у 145 угодах, дрони та аналітика зображень — 787,4 млн дол. США, робототехніка й інтелектуальне польове обладнання — 684 млн дол. США. Це свідчить, що попри загальне звуження ринку, капітал концентрується у технологічно зрілих, кліматично орієнтованих і практично значущих рішеннях, здатних підвищити ефективність агровиробництва, зменшити екологічний вплив і забезпечити довгострокову стійкість аграрного сектору [12, 15, 16, 17].

У регіональному розрізі інвестиції в AgriTech залишаються зосередженими в Америці (рис. 3), причому на США у 2024 р. припадає 49% венчурного фінансування, що на 15% більше, ніж роком раніше, підтверджуючи стійкий інтерес до північноамериканського ринку. Водночас 45% компаній, які залучили понад 20 млн дол. США, мають штаб-квартири у США, тоді як 75% тих, хто залучив менше 20 млн дол. США, базуються за межами країни. Це піднімає питання про можливе недооцінювання перспективних інновацій за кордоном. Попри концентрацію капіталу у США, міжнародні AgriTech-компанії, які вирішують регіональні аграрні проблеми та мають нижчу вартість входу у венчурні угоди, формують перспективні можливості для масштабування й отримання вищої інвестиційної дохідності [15].

Інвестування у "зелені" сільськогосподарські технології є важливим напрямом трансформації аграрного сектору, однак його розвиток стримується комплексом фінансових, технологічних та інституційних бар'єрів (рис. 4). Висока капіталомісткість інновацій, необхідність значних витрат на обладнання, цифрові рішення та навчання персоналу створюють суттєве навантаження для аграрних підприємств, особливо малих і середніх. Додатковими проблемами є обмежений доступ до кредитування, високі процентні ставки, валютні ризики та недостатній розвиток спеціалізованих фінансових інструментів для підтримки "зелених" проєктів. Водночас економічна віддача таких інвестицій часто має довгостроковий характер, що підвищує невизначеність для інвесторів та ускладнює прогнозування окупності [18, 20, 23].

Суттєвими перешкодами залишаються технологічні та інфраструктурні ризики. Частина "зелених" агротехнологій перебуває на ранніх стадіях розвитку, що створює ризики недостатньої ефективності, труднощів масштабування та адаптації до різних агрокліма-

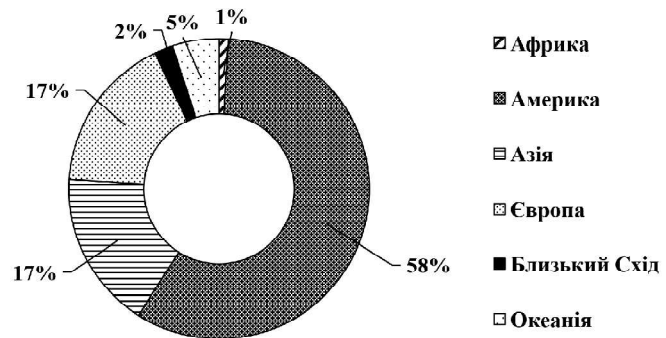


Рис. 3. Регіональний розподіл венчурного інвестування у AgriTech за 2014–2023 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [15].

тичних умов. Крім того, впровадження цифрових рішень залежить від рівня розвитку інтернет-інфраструктури, доступу до аналітичних платформ і сучасної логістики, які в багатьох сільських регіонах є недостатньо розвиненими. Значний вплив мають також кліматичні ризики, оскільки посухи, повені та інші екстремальні погодні явища можуть нівелювати результати навіть сучасних інноваційних рішень [19, 21, 22].

Важливим стримувальним фактором виступають інституційні та регуляторні бар'єри. Різні стандарти сертифікації, вимоги до екологічності продукції та нестабільність державної підтримки підвищують транзакційні витрати й ускладнюють інтеграцію аграрних підприємств у міжнародні ланцюги доданої вартості. Додатково процес уповільнюють поведінкові та соціальні аспекти, зокрема недостатній рівень обізнаності фермерів, недовіра до інновацій та обмежений доступ до інформації й професійної підготовки. Це знижує швидкість поширення нових технологій і стримує трансформацію аграрного сектору в напрямі сталого розвитку [19, 21].

Таким чином, бар'єри та ризики інвестування у "зелені" сільськогосподарські технології мають комплексний характер і охоплюють фінансові, технологічні, екологічні та соціально-інституційні аспекти. Подолання цих перешкод потребує стабільної державної політики, розвитку інноваційних фінансових механізмів, модернізації інфраструктури, підтримки цифровізації та підвищення рівня екологічної й технологічної обізнаності учасників ринку. Лише за умови поєднання цих заходів "зелені" агротехнології зможуть стати основою довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного сектору.

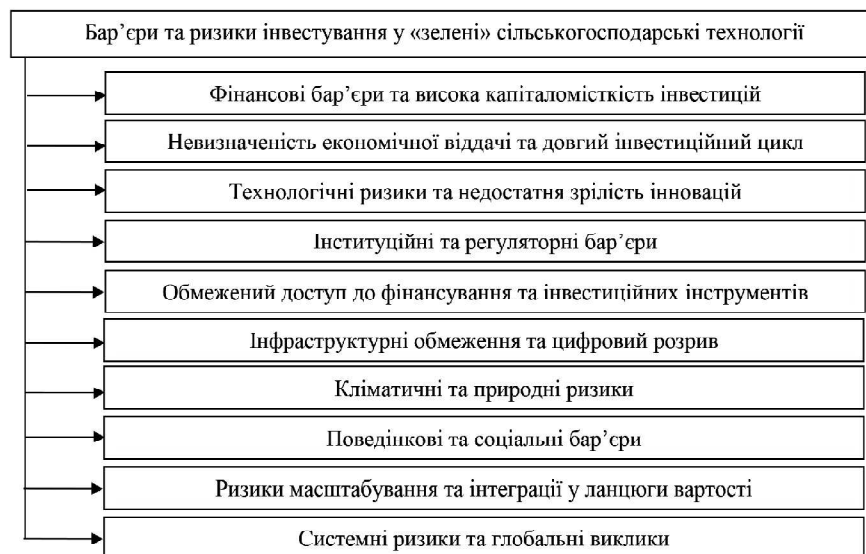


Рис. 4. Бар'єри та ризики інвестування у "зелені" сільськогосподарські технології

Джерело: складено автором за даними [18–23].

Очікується, що ринок AgriTech демонструватиме стабільне зростання у період 2026–2034 рр. (рис. 5). Прогнозоване зростання ринку свідчить про стале підвищення попиту на розумні сільськогосподарські технології, що підтримується як приватними інвестиціями, так і державними стимулами. Очікуване зростання до 74,03 млрд дол. США у 2034 р. при середньорічному темпі зростання 12,2% підтверджує посилення ролі інновацій у майбутньому агропромислового комплексу. Найбільший внесок у розвиток ринку здійснює Північна Америка, тоді як основними напрямками застосування smart-технологій залишаються програмне забезпечення, точне землеробство та моніторинг тваринництва [24].

У сучасних умовах глобальної кліматичної трансформації державні політики інвестування у "зелені" агротехнології набувають стратегічного значення для забезпечення продовольчої безпеки, екологічної стійкості та конкурентоспроможності аграрного сектору. Під впливом Європейського зеленого курсу, Паризької кліматичної угоди та Цілей сталого розвитку ООН уряди дедалі активніше спрямовують фінансові ресурси на підтримку низьковуглецевого сільського господарства, органічного виробництва, точного землеробства та відновлюваної енергетики. Одним із ключових напрямів стає розширення програм державного співфінансу-

вання через гранти, пільгові кредити, податкові стимули та механізми компенсації витрат, що активно реалізується в країнах ЄС у межах Спільної аграрної політики (САР) та поступово адаптується в Україні [25, 26, 27].

Важливими перспективами державної політики є підтримка точного землеробства, цифровізації та органічного виробництва. Використання GPS-навігації, дронів, сенсорних систем і супутникового моніторингу дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити екологічне навантаження та підвищити ефективність виробництва. Паралельно держави стиму-

люють розвиток органічного сектору через компенсацію витрат на сертифікацію, навчання фермерів та екологічну модернізацію. Цифровізація державного управління інвестиціями, зокрема створення онлайн-платформ для подання заявок і моніторингу екологічних показників, сприяє підвищенню прозорості, ефективності та доступності фінансової підтримки для аграрних підприємств [28, 29, 31].

Окремим стратегічним напрямом виступає підтримка аграрної енергетичної трансформації та розвиток державно-приватного партнерства. Фінансування біогазових установок, сонячних електростанцій, використання біомаси та енергоефективного обладнання сприяє підвищенню енергетичної автономії аграрного сектору та його стійкості до зовнішніх шоків. Водночас співпраця держави, банків, міжнародних фінансових організацій і приватних інвесторів дозволяє залучати значні ресурси для модернізації сільського господарства, що формує основу довгострокового ста-

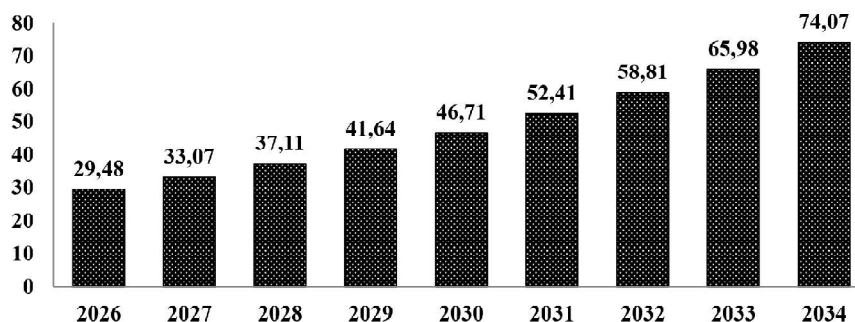


Рис. 5. Прогнози обсягів світового ринку AgriTech у 2026–2034 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [24].

лого розвитку та "зеленої" трансформації аграрної економіки [30, 32].

Країни Азійсько-Тихоокеанського регіону активно використовують зелені облігації як інструмент фінансування сталого та кліматично стійкого сільського господарства, спрямовуючи залучені ресурси на розвиток точного землеробства, енергоефективних технологій і відновлюваної енергетики. Досвід Бангладеш, Індії, Філіппін і В'єтнаму свідчить про ефективність цього механізму для підтримки аграрного сектору та реалізації стратегій декарбонізації, хоча подальший розвиток ринку потребує вдосконалення регуляторного середовища, посилення інституційної спроможності та розширення міжнародної співпраці [34].

Прогноз розвитку ринку зелених облігацій для агротехнологій є позитивним, оскільки вони дедалі активніше використовуються для залучення приватного й міжнародного капіталу у "зелене" сільське господарство. За даними Climate Bonds Initiative, у 2024 р. обсяг зелених облігацій досяг 3,5 трлн дол. США, що підтверджує їхню провідну роль у структурі сталого фінансування. Особливо перспективними вони

є для країн, що розвиваються, де аграрний сектор залежить від кліматичних ризиків і має обмежений доступ до довгострокового фінансування. Водночас державні політики дедалі більше орієнтуються на ESG-принципи, що стимулює формування нових критеріїв інвестиційної підтримки аграрних підприємств [33, 35, 36].

Крім того, можна запропонувати п'ять основних стовпів сталої аграрної системи, які формують сучасну модель екологічно безпечного, ресурсоефективного та економічно стійкого сільського господарства (рис. 6). До них належать: стійкі білки та жири, зелені агрохімікати, стійка інтенсифікація, вуглецево-розумне землеробство, а також біорізноманіття, ринки та фінанси. Кожен із цих напрямів спрямований на зниження негативного впливу аграрного виробництва на довкілля, скорочення викидів парникових газів, раціональне використання природних ресурсів та підвищення продовольчої безпеки [37].

Перший стовп передбачає розвиток альтернативних білків, кормових добавок, екологічного маркування та нових споживчих трендів, що зменшують ресурсомісткість виробництва продовольства. Другий акцентує увагу на зелених

Таблиця 3. Напрямки та інструменти державної політики підтримки інвестування у "зелені" агротехнології

Напрямок державної політики підтримки інвестування у «зелені» агротехнології	Сутність та основні інструменти	Приклади країн
Державне співфінансування інноваційних агротехнологій	Гранти, пільгові кредити, податкові пільги, компенсації витрат на модернізацію	Німеччина, Франція, Польща, Україна
Підтримка точного землеробства (Precision Agriculture)	Фінансування GPS-навігації, дронів, сенсорів, супутникового моніторингу, автоматизованої техніки	США, Канада, Нідерланди, Австралія
Розвиток органічного виробництва та біотехнологій	Компенсація сертифікації органічної продукції, навчання фермерів, підтримка біотехнологічних рішень	Австрія, Данія, Швейцарія, Україна
Аграрна енергетична трансформація	Інвестиції у біогазові установки, сонячні електростанції, біомасу, енергоефективне обладнання	Німеччина, Данія, Китай, Бразилія
Цифровізація державного управління агросектором	Електронні платформи подання заявок на гранти, моніторинг екологічних показників, цифровий контроль державної підтримки	Естонія, Нідерланди, Ізраїль, Україна
Державно-приватне партнерство (PPP)	Спільне фінансування держави, банків, міжнародних організацій та приватного бізнесу	Індія, Бразилія, Кенія, Єгипет
ESG-орієнтоване інвестування	Формування критеріїв підтримки за ESG-показниками, екологічна та соціальна оцінка агробізнесу	Швеція, Норвегія, Нідерланди, Канада
Гармонізація із законодавством ЄС	Адаптація аграрних субсидій, екологічних стандартів, вимог Green Deal та CAP	Україна, Польща, Румунія, Болгарія
Підтримка низьковуглецевого сільського господарства	Скорочення викидів CO ₂ , декарбонізація виробництва, кліматично розумне землеробство	Франція, Іспанія, Нова Зеландія, Японія
Розвиток smart farming та кліматично розумного агровиробництва	Інвестиції у smart agriculture, автоматизацію, кліматичну адаптацію та інноваційні цифрові моделі	Шрі-Ланка, США, Індія, Японія

Джерело: побудовано автором за даними [25—33].

добривах, біостимуляторах, біопестицидах і роботизації агрохімічних процесів для зниження токсичного навантаження на ґрунти. Третій напрям — стійка інтенсифікація — включає точне землеробство, багаторічні культури, генетичне редагування та контрольоване середовище вирощування, що дозволяє отримувати більшу продукцію з меншими витратами ресурсів [37].

Четвертий стовп пов'язаний із вуглецево-розумним землеробством, яке сприяє поглинанню вуглецю, розвитку добровільних вуглецевих ринків, міжнародній торгівлі вуглецем, регенеративному землеробству та використанню техніки з нульовими викидами. П'ятий стовп охоплює збереження біорізноманіття, розвиток ринків природного капіталу, зеленого фінансування, прозорості звітності та механізмів оцінки екологічної цінності природних ресурсів. Основою реалізації всіх п'яти напрямів виступає національна аграрна

та природоохоронна політика, яка забезпечує нормативне, фінансове та інституційне підґрунтя для переходу до сталої аграрної моделі [37].

До 2050 р. населення Землі перевищить 9 млрд, а споживання продовольчих товарів зросте на 70%. Задовольнити такий попит без інноваційних змін в агросекторі неможливо. Agritech стає однією з найпривабливіших галузей для підприємців та інвесторів [38].

Головним ринком для розвитку агротехнологій залишаються США, на долю яких припадає майже половина всіх інвестицій в галузі. Серед інших лідерів глобальних інновацій в Agritech — Нідерланди, Ізраїль, Німеччина, Індія та Китай. Україна, що входить в топ-10 світових експортерів відразу декількох найпопулярніших агрокультур, поки що не може похвалитися розвиненим agritech-ринком. За оцінкою, лише близько 10% українських агрокомпаній впроваджують



Рис. 6. Схема сталої аграрної системи в контексті розвитку "зелених" агротехнологій

Джерело: побудовано автором за даними [37].

високі технології. В той же час, в нашій країні вирощують понад 70% видів сільськогосподарської продукції, що торгується на світових біржах. Це робить Україну ідеальним полігоном для випробувань інновацій в агробізнесі [38]. Однак, для підвищення "зеленої" конкурентоспроможності українських компаній необхідно сформулювати сприятливе регуляторне та фінансове середовище, що стимулює інвестиції у сталі технології через податкові пільги, субсидії, гранти та чіткі стандарти розвитку. Важливу роль відіграють освітні програми, розвиток навичок працівників і співпраця між державою, наукою та бізнесом, зокрема через створення інноваційних кластерів для впровадження та масштабування зелених рішень. Паралельно підвищення обізнаності споживачів і стимулювання попиту на екологічну продукцію сприятиме переходу підприємств до сталих практик, що в сукупності забезпечить довгострокове економічне зростання та екологічну стійкість України [39].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Динаміка та структура світових інвестицій у "зелені" агротехнології відображають трансформацію аграрного сектору під впливом кліматичних викликів і вимог сталого розвитку, що проявляється у зростанні фінансування інновацій — від точного землеробства й біотехнологій до цифрових рішень та відновлення ґрунтів, а також у розширенні географії інвестицій за рахунок країн, що розвиваються. Перспективи міжнародного інвестування пов'язані з декарбонізацією, попитом на кліматично розумні технології та розвитком фінансових інструментів (ESG, зелені облігації, державно-приватне партнерство), що відкриває можливості для модернізації аграрного сектору.

Подальші дослідження будуть пов'язані із вивченням передумов залучення іноземного капіталу, підвищенням конкурентоспроможності та формуванням інноваційної, екологічно орієнтованої моделі розвитку агробізнесу України.

Література:

1. Що таке AgTech. Agriteka. 2026. URL: <https://agriteka.com/497-scho-take-agtech.html> (дата звернення: 02.05.2026).
2. Кошкада І.В. "Зелені" інвестиції в аграрному секторі України: перспективи сталого розвитку. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. № 1. 2025. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/98db6a5e-5db9-4a49-aaea-a631171987bd/content> (дата звернення: 02.05.2026).
3. Точне землеробство: сутність та переваги. EOS Data Analytics. 2026. URL: <https://eos.com/uk/blog/tochne-zemlerobstvo/> (дата звернення: 02.05.2026).
4. Біогазові установки: енергія майбутнього з відходів теперішнього. Profportal. 2026. URL: <https://profportal.com.ua/blog/biohazovi-ustanovky-enerhiya-maybutnoho-z-vidkhodiv-teperishnoho/> (дата звернення: 02.05.2026).
5. Каталог критично важливих технологій для енергетичного сектору України. Міністерство енергетики України. 2025. URL: https://mev.gov.ua/sites/default/files/2025-09/utc-2025_ua_1.pdf (дата звернення: 02.05.2026).
6. AgTech: transforming the future of agriculture. URL: <https://ftp.broadwayinfosys.com/blog/agtech-transforming-the-future-of-agriculture-1767647459> (дата звернення: 02.05.2026).
7. Органічне сільське господарство: визначення та перспективи розвитку. WeAgro. 2026. URL: <https://weagro.ua/blog/organichne-silске-gospodarstvo-vyznachennya-ta-perspektyvy-rozvytku/> (дата звернення: 02.05.2026).
8. Технології зрошення: новітні рішення для аграріїв. Landlord. 2026. URL: <https://landlord.ua/agrolife-en/tehnologiyi-zroshennya-novitni-rishennya-dlya-agrariyiv-maksimizatsiya-vrozhajnosti-ta-efektivnosti> (дата звернення: 02.05.2026).
9. No-till технології: сутність та перспективи в Україні. WeAgro. 2026. URL: <https://weagro.ua/blog/no-till-tehnologiyi-shho-cze-perspektyvy-v-ukrayini/> (дата звернення: 02.05.2026).
10. Сахно А.А. Інвестиції в земельні ресурси як фактор розвитку аграрного сектору. Інвестиції: практика та досвід № 22/2024. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.56 (дата звернення: 02.05.2026).
11. ESG investing in the agriculture sector: integrating environmental, social and governance factors. SAN. 2026. URL: <https://www.sustainableagriculture.eco/post/esg-investing-in-the-agriculture-sector-integrating-environmental-social-and-governance-factors> (дата звернення: 02.05.2026).
12. AgriFoodTech investment market: opportunities and threats 2025. 2025. URL: <https://cbgmanagementcoaching.co.uk/wp-content/uploads/2024/12/2025-AgriFoodTech-investment-market-opportunities-and-threats.pdf> (дата звернення: 02.05.2026).
13. AgTech investment trends to watch 2025. World Agri-Tech. 2025. URL: <https://worldagritechusa.com/articles/agtech-investment-trends-watch-2025> (дата звернення: 02.05.2026).
14. AgFunder global agrifoodtech investment report 2025. AgFunder. 2025. URL: <https://agfunder.com/research/agfunder-global-agrifoodtech-investment-report-2025/> (дата звернення: 02.05.2026).

15. AgTech Investment Report 2024. THRIVE. 2025. URL: <https://thriveagrifood.com/wp-content/uploads/2024/10/2024-THRIVE-Agtech-Investment-Report-10.pdf> (дата звернення: 02.05.2026).
16. Investment Trends in Agribusiness: Emerging Opportunities and Future Prospects. Agribusiness Academy. 2026. URL: <https://learning.agribusiness.academy/investment-trends-in-agribusiness/> (дата звернення: 05.05.2026).
17. Q1 2025 AgTech VC Trends. PitchBook. 2025. URL: <https://pitchbook.com/news/reports/q1-2025-agtech-vc-trends> (дата звернення: 05.05.2026).
18. EIT Digital AgriTech report. 2024. URL: https://28digital.eu/fileadmin/2024/ecosystem/downloads/EIT-Digital_AgriTech-Report-web.pdf (дата звернення: 02.05.2026).
19. Technological innovation and challenges in AgriTech development. ScienceDirect. 2026. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162525004792> (дата звернення: 02.05.2026).
20. Report on low-risk technological solutions in emerging technologies in agriculture. Inter-American Development Bank. 2026. URL: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Report-on-Low-Risk-Technological-Solutions-in-Emerging-Technologies-in-Agriculture.pdf> (дата звернення: 02.05.2026).
21. Challenges and opportunities for Agri-Tech startups in developing economies. 2026. URL: https://www.researchgate.net/publication/375696436_Challenges_and_Opportunities_for_Agri-Tech_Startups_in_Developing_Economies (дата звернення: 02.05.2026).
22. Climate change and agricultural production loss. Food and Agriculture Organization. 2026. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d18d9cb5-3e78-469a-b268-0aed1799d147/content/impact-of-disasters-on-agriculture-and-food-2025/climate-change-and-agricultural-production-loss.html> (дата звернення: 02.05.2026).
23. Global Risks Report 2026. World Economic Forum. 2026. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf (дата звернення: 02.05.2026).
24. Aliyeva M., Huseynova L., Agabekova G. The role of investment in the development of smart agricultural technologies in megacities. Scientific Horizons. 2025. Vol. 28, No. 6. P. 150—164. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-28-6-2025/rol-investitsiy-u-rozvitku-rozumnikh-silskogospodarskikh-tekhnologiy-u-megapolisakh> (дата звернення: 02.05.2026).
25. The European Green Deal. European Commission. 2026. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 05.05.2026).
26. Sustainable Development Goals. United Nations. 2026. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 05.05.2026).
27. Common Agricultural Policy (CAP). European Commission. 2026. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en (дата звернення: 05.05.2026).
28. Leveraging automation and digitalization for precision agriculture: Evidence from the case studies. FAO. 2026. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/0533e090-2a77-43e8-b371-d27e32e0529c> (дата звернення: 05.05.2026).
29. Organic Farming and Policy Support. IFOAM Organics Europe. URL: <https://www.organicseurope.bio/what-we-do/cap-and-rural-development/> (дата звернення: 05.05.2026).
30. Renewables in Agriculture. International Energy Agency (IEA). URL: <https://www.iea.org/reports/renewables-2025> (дата звернення: 05.05.2026).
31. Digital Agriculture Transformation Report. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/publication/harnessing-artificial-intelligence-for-agricultural-transformation> (дата звернення: 05.05.2026).
32. Green Economy Transition in Agriculture. EBRD. 2026. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/assets/pdfs/green-economy-transition/ebdgs-green-economy-transition-approach/Implementing-the-Green-Economy-Transition-Technical-Guide-March-2024.pdf (дата звернення: 05.05.2026).
33. ESG Investing and Sustainable Agriculture Policy. OECD. 2026. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/esg-investing-and-climate-transition-7b321b7a-en.html> (дата звернення: 05.05.2026).
34. Climate-smart agriculture investment planning. Food and Agriculture Organization. 2026. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/be625824-3389-45bb-af48-b4c38a3fe18c> (дата звернення: 02.05.2026).
35. Sustainable Debt Global State of the Market 2024. Climate Bonds Initiative. 2026. URL: https://www.climatebonds.net/files/documents/publications/Climate-Bonds_Sustainable_Debt_2024_Global-State-of-the-Market_24-Sep-2025.pdf (дата звернення: 02.05.2026).
36. Green, social and sustainability bonds in developing countries. OECD. 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/green-social-and-sustainability-bonds-in-developing-countries-1cse4551-en.html> (дата звернення: 02.05.2026).
37. The food and agriculture system will change: the question is not if, but when and how.

BloombergNEF. 2026. URL: <https://about.bnef.com/insights/nature-and-agriculture/the-food-and-agriculture-system-will-change-the-question-is-not-if-but-when-and-how/> (дата звернення: 02.05.2026).

38. AgriTech Industry Guide Ukraine. 2026. URL: https://data.unit.city/agritech/guide/f98ewf9fewfw/AgriTech_Industry_guide_ua.pdf (дата звернення: 02.05.2026).

39. Інституційні аспекти сталого розвитку аграрного сектору. 2026. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fc9065bb-a503-434b-8627-f4dc45fc7d9a/content> (дата звернення: 02.05.2026).

References:

1. Agriteka. (2026), "What is AgTech?", available at: <https://agriteka.com/497-scho-take-agtech.html> (Accessed 02.05.2026).

2. Koshkalda I.V. (2025), "Green investments in the agricultural sector of Ukraine: prospects for sustainable development", *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnologij*, vol. 1, available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/98db6a5e-5db9-4a49-aaea-a6311-71987bd/content> (Accessed 02.05.2026).

3. EOS Data Analytics. (2026), "Precision Agriculture: Essence and Benefits", available at: <https://eos.com/uk/blog/tochne-zemlerobstvo/> (Accessed 02.05.2026).

4. Profportal. (2026), "Biogas Plants: Energy of the Future from Today's Waste", available at: <https://profportal.com.ua/blog/biohazovi-ustanovky-enerhiya-maybutnoho-z-vidkhodiv-teperishnoho/> (Accessed 02.05.2026).

5. Ministry of Energy of Ukraine (2025), "Catalog of Critical Technologies for the Energy Sector of Ukraine", available at: https://mev.gov.ua/sites/default/files/2025-09/utc-2025_ua_1.pdf (Accessed 02.05.2026).

6. Broadway Infosys (2025), "AgTech: transforming the future of agriculture", available at: <https://ftp.broadwayinfosys.com/blog/agtech-transforming-the-future-of-agriculture-1767647459> (Accessed 02.05.2026).

7. WeAgro. (2026), "Organic agriculture: definition and development prospects", available at: <https://weagro.ua/blog/organichne-silskogospodarstvo-vyznachennya-ta-perspektyvy-rozvytku/> (Accessed 02.05.2026).

8. Landlord. (2026), "Irrigation technologies: latest solutions for farmers", available at: <https://landlord.ua/agrolife-en/tekhnologiyi-zroshennyanovitni-rishennya-dlya-agrariyiv-maksimizatsiyavrozhajnosti-ta-efektivnosti> (Accessed 02.05.2026).

9. WeAgro. (2026), "No-till technologies: essence and prospects in Ukraine", available at:

<https://weagro.ua/blog/no-till-tehnologiyi-shho-cze-perspektyvy-v-ukrayini/> (Accessed 02.05.2026).

10. Sakhno, A.A. and Zarembo, O.Ye. (2024), "Investments in land resources as a factor in the development of the agricultural sector", *Investments: practice and experience*, vol. 22, pp. 56—63. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.56.

11. SAN. (2026), "ESG investing in the agriculture sector: integrating environmental, social and governance factors.", available at: <https://www.sustainableagriculture.eco/post/esg-investing-in-the-agriculture-sector-integrating-environmental-social-and-governance-factors> (Accessed 02.05.2026).

12. Ward, R. (2025), "AgriFoodTech investment market: opportunities and threats 2025", available at: <https://cbgmanagementcoaching.co.uk/wp-content/uploads/2024/12/2025-AgriFoodTech-investment-market-opportunities-and-threats.pdf> (Accessed 02.05.2026).

13. World Agri-Tech. (2025), "AgTech investment trends to watch 2025.", available at: <https://worldagritechusa.com/articles/agtech-investment-trends-watch-2025> (Accessed 02.05.2026).

14. AgFunder. (2025), "AgFunder global agrifoodtech investment report 2025.", available at: <https://agfunder.com/research/agfunder-global-agrifoodtech-investment-report-2025/> (Accessed 02.05.2026).

15. THRIVE. (2025), "AgTech Investment Report 2024.", available at: <https://thriveagrifood.com/wp-content/uploads/2024/10/2024-THRIVE-Agtech-Investment-Report-10.pdf> (Accessed 02.05.2026).

16. Agribusiness Academy. (2026), "Investment Trends in Agribusiness: Emerging Opportunities and Future Prospects.", available at: <https://learning.agribusiness.academy/investment-trends-in-agribusiness/> (Accessed 05.05.2026).

17. PitchBook. (2025), "Q1 2025 AgTech VC Trends.", available at: <https://pitchbook.com/news/reports/q1-2025-agtech-vc-trends> (Accessed 05.05.2026).

18. EIT Digital (2024), "AgriTech report.", available at: https://28digital.eu/fileadmin/2024/ecosystem/downloads/EIT-Digital_AgriTech-Report-web.pdf (Accessed 02.05.2026).

19. ScienceDirect. (2026), "Technological innovation and challenges in AgriTech development.", available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S00401625-25004792> (Accessed 02.05.2026).

20. Inter-American Development Bank. (2026), "Report on low-risk technological solutions in emerging technologies in agriculture.", available at: <https://publications.iadb.org/publications/>

english/document/Report-on-Low-Risk-Technological-Solutions-in-Emerging-Technologies-in-Agriculture.pdf (Accessed 02.05.2026).

21. Research Gate (2026), "Challenges and opportunities for Agri-Tech startups in developing economies.", available at: https://www.researchgate.net/publication/375696436_Challenges_and_Opportunities_for_Agri-Tech_Startups_in_Developing_Economies (Accessed 02.05.2026).

22. Food and Agriculture Organization. (2026), "Climate change and agricultural production loss.", available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d18d9cb5-3e78-469a-b268-0aed1799d147/content/impact-of-disasters-on-agriculture-and-food-2025/climate-change-and-agricultural-production-loss.html> (Accessed 02.05.2026).

23. World Economic Forum (2026), "The Global Risks Report 2026", available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf (Accessed 02.05.2026).

24. Aliyeva, M., Huseynova, L. and Agabekova, G. (2025), "The role of investment in the development of smart agricultural technologies in megacities", Scientific Horizons, Vol. 28, No. 6, pp. 150—164 available at: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-28-6-2025/rol-investitsiy-u-rozvitku-rozumnikh-silskogospodarskikh-tekhnologiy-u-megapolisakh> (Accessed 02.05.2026).

25. European Commission (2026), "European Green Deal", available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (Accessed 05.05.2026).

26. United Nations. (2026), "Sustainable Development Goals.", available at: <https://sdgs.un.org/goals> (Accessed 05.05.2026).

27. European Commission (2026), "Common agricultural policy (CAP)", available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en (Accessed 05.05.2026).

28. FAO. (2026), "Leveraging automation and digitalization for precision agriculture: Evidence from the case studies.", available at: <https://openknowledge.fao.org/items/0533e090-2a77-43e8-b371-d27e32e0529c> (Accessed 05.05.2026).

29. IFOAM Organics Europe (2026), "Organic Farming and Policy Support.", available at: <https://www.organicseurope.bio/what-we-do/cap-and-rural-development/> (Accessed 05.05.2026).

30. International Energy Agency (IEA) (2025), "Renewables in Agriculture.", available at: <https://www.iea.org/reports/renewables-2025> (Accessed 05.05.2026).

31. World Bank (2026), "Digital Agriculture Transformation Report.", available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/publication/harnessing-artificial-intelligence-for-agricultural-transformation> (Accessed 05.05.2026).

32. EBRD. (2026), "Green Economy Transition in Agriculture.", available at: https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/assets/pdfs/green-economy-transition/ebd-green-economy-transition-approach/Implementing-the-Green-Economy-Transition-Technical-Guide-March-2024.pdf (Accessed 05.05.2026).

33. OECD. (2026), "ESG Investing and Sustainable Agriculture Policy.", available at: https://www.oecd.org/en/publications/esg-investing-and-climate-transition_7b321b7a-en.html (Accessed 05.05.2026).

34. Food and Agriculture Organization. (2026), "Climate-smart agriculture investment planning.", available at: <https://openknowledge.fao.org/items/be625824-3389-45bb-af48-b4c38a3fe18c> (Accessed 02.05.2026).

35. Climate Bonds Initiative. (2026), "Sustainable Debt Global State of the Market 2024.", available at: https://www.climatebonds.net/files/documents/publications/Climate-Bonds_Sustainable_Debt_2024_Global-State-of-the-Market_24-Sep-2025.pdf (Accessed 02.05.2026).

36. OECD. (2023), "Green, social and sustainability bonds in developing countries.", available at: https://www.oecd.org/en/publications/green-social-and-sustainability-bonds-in-developing-countries_1c4e4551-en.html (Accessed 02.05.2026).

37. BloombergNEF. (2026), "The food and agriculture system will change: the question is not if, but when and how.", available at: <https://about.bnef.com/insights/nature-and-agriculture/the-food-and-agriculture-system-will-change-the-question-is-not-if-but-when-and-how/> (Accessed 02.05.2026).

38. data.unit.city (2026), "AgriTech Industry Guide Ukraine", available at: https://data.unit.city/agritech/guide/f98ewf9fewfw/AgriTech_Industry_guide_ua.pdf (Accessed 02.05.2026).

39. Forum Scientiae Oeconomia (2026), "Institutional aspects of sustainable development of the agricultural sector", available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fc9065bb-a503-434b-8627-f4dc45fc7d9a/content> (Accessed 02.05.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.05.26

Процеженовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 504+338.43

Ю. М. Лучечко,
 доктор філософії з економіки, докторант,
 Луцький національний технічний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9006-5374>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.349

РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СЕКТОРУ ЕКОЛОГІЧНО ЧИСТИХ ПЕРЕРОБНО-ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ В УКРАЇНІ: ІНСТИТУЦІЙНІ ФОРМИ, МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТИ

Y. Luchechko,
 PhD in Economics, Candidate on Doctor Degree, Lutsk National Technical University

REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF THE ENVIRONMENTALLY FRIENDLY FOOD PROCESSING SECTOR IN UKRAINE: INSTITUTIONAL FRAMEWORKS, METHODS AND INSTRUMENTS

Дослідження показали, що ресурсною базою становлення сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв виступає сільськогосподарська сировина (продукція рослинництва та тваринництва), отримана на основі застосування сучасних методів органічного землеробства, тваринництва та кормовиробництва. Встановлено, що інституційними передумовами виробництва екологічно чистої сільськогосподарської сировини виступають: 1) інструментарій державної підтримки органічного сільськогосподарського виробництва на основі прямої та непрямой фінансової підтримки, а також консультативного супроводження реалізації проєктів екологізації сільськогосподарського виробництва; 2) кооперативні, асоціативні та кластерні форми інтеграції виробників органічної сільськогосподарської продукції. Обґрунтовано, що прискорення процесів розбудови матеріально-технічної бази та інфраструктури сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв наряду залежить від умонтування в систему менеджменту цих виробництв інструментів екологічного реінжинірингу, екологічного франчайзингу та екологічного бенчмаркінгу. Визначено, що екологічний реінжиніринг як ключовий інструмент нарощення потужностей у секторі екологічно чистих переробно-харчових виробництв являє собою перепрофілювання основних бізнес-процесів щодо використання органічних речовин полів фільтрації, виробництва біогазу та цінних кормових добавок. Доведено, що в умовах інтернаціоналізації екологічно чистих агропродуктових ланцюгів доданої вартості особливої актуальності набуває імплементація в систему екологічного менеджменту підприємств переробно-харчової промисловості прийомів екологічного франчайзингу, які дозволяють отримати від франчайзера (визнаного на міжнародних ринках іноземного виробника екологічно чистої продукції) в якості франшизи права на відтворення на власній території брендів екологічно безпечних готових харчових продуктів та харчових напівфабрикатів. Виходячи із глобальних трендів екологізації відтворювальних пропорцій у секторі екологічно чистих переробно-харчових виробництв, доцільним є використання в діяльності підприємств переробно-харчової промисловості інструментів екологічного бенчмаркінгу, котрі дозволяють освоювати передові практики покращення екологічних характеристик різноманітних видів харчових продуктів та продуктів промислового призначення, отриманих на основі переробки сільськогосподарської сировини.

Research has shown that the resource base for the development of the eco-friendly food processing sector consists of agricultural raw materials (crops and livestock products) obtained through the use of modern methods of organic farming, livestock rearing and feed production. It has been established that the institutional prerequisites for the production of environmentally friendly agricultural raw materials are: 1) instruments of state support for organic agricultural production based on direct and indirect financial support, as well as advisory support for the implementation of projects to make

agricultural production more environmentally friendly; 2) cooperative, associative and cluster forms of integration among producers of organic agricultural products. It is argued that accelerating the development of the material and technical base and infrastructure of the environmentally friendly food processing sector directly depends on the integration of tools for environmental re-engineering, environmental franchising and environmental benchmarking into the management systems of these enterprises. It is determined that environmental re-engineering, as a key tool for capacity building in the sector of environmentally friendly food processing enterprises, involves the reorganisation of core business processes regarding the use of organic matter from filtration fields, biogas production and valuable feed additives. It has been demonstrated that, in the context of the internationalisation of environmentally friendly agri-food value chains, the implementation of environmental franchising techniques within the environmental management systems of processing and food industry enterprises is of particular relevance. These techniques enable the acquisition from the franchisor (a foreign manufacturer of environmentally friendly products recognised in international markets) the right, as a franchise, to reproduce brands of environmentally safe ready-made food products and semi-finished food products within their own territory. Given the global trends towards the greening of production processes in the sector of environmentally friendly food processing, it is advisable for enterprises in the food processing industry to utilise environmental benchmarking tools, which enable the adoption of best practices for improving the environmental performance of various types of food products and industrial goods derived from the processing of agricultural raw materials.

Ключові слова: сектор екологічно чистих переробно-харчових виробництв, органічне сільськогосподарське виробництво, сільськогосподарська сировина, пряма та непряма фінансова підтримка, екологічний реінжиніринг, екологічний бенчмаркінг.

Key words: the sector of environmentally friendly food processing and production, organic farming, agricultural raw materials, direct and indirect financial support, environmental re-engineering, environmental benchmarking.

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

В умовах посилення у глобальному масштабі трендів переходу країн цивілізованого світу на модель низьковуглецевого розвитку однією з конкурентних переваг України на світовому ринку продовольства є розширене відтворення ресурсно-виробничого потенціалу вітчизняного сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв. Критично необхідною умовою нарощення обсягів виробництва екологічно чистих харчових напівфабрикатів та готових харчових продуктів є масштабування органічного землеробства, кормовиробництва та тваринництва, що дасть змогу сформувати ресурсну базу сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв на основі переробки сільськогосподарської сировини, виробленої із дотриманням вимог міжнародних стандартів і регламентів якості і безпечності продукції. Водночас нарощення потенціалу сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв значною мірою залежить від упорядкованого регуляторного впливу держави на екологізацію агропродуктових ланцюгів. Такий вплив набуде прийнятних рівнів результативності за наявності інструментарію державної підтримки органічного сільськогосподарського виробництва на основі застосування

прийомів прямої та непрямої фінансової підтримки, за умови інституціоналізації кооперативних, асоціативних та кластерних форм інтеграції виробників органічної сільськогосподарської сировини та виробників екологічно чистої продукції переробно-харчової промисловості. Сектор екологічно чистих переробно-харчових виробництв набуде прийнятних темпів розширеного відтворення за умови умонтування в управлінсько-виробничу діяльність суб'єктів агропромислової сфери таких інструментів екологічного менеджменту як екологічний реінжиніринг, екологічний франчайзинг та екологічний бенчмаркінг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Прискорення процесів переведення національних господарств передових країн світу на модель низьковуглецевого розвитку, приєднання основних геополітичних акторів цивілізованого світу до глобальної природоохоронної архітектури, а також необхідність конвергенції цілей національної екологічної політики України з пріоритетами Європейського зеленого курсу призвели до активізації досліджень вітчизняних вчених стосовно формування інструментарію регулювання розвитку сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв в Україні, оскільки екологізація відтворюваль-

них пропорцій в аграрному секторі як ключовій ланці національної економіки виступає основним детермінантом виконання нашою країною базових положень міжнародних природоохоронних конвенцій.

Теоретико-методологічні та інституційні засади становлення сучасного формату розвитку сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв розроблені Н. Андрєєвою, Б. Буркинським та С. Харічковим, якими були сформульовані наукові засади та інституційні передумови впровадження та розвитку екологічно чистих виробництв [2; 13]. Підходи стосовно визначення рівня соціально-економічної ефективності розвитку екологічно чистих виробництв в агропромисловій сфері України в контексті глобальних трендів екологізації агропродуктових ланцюгів були обґрунтовані Є. Мішеніним, О. Дутченко та Г. Мішеніною [12]. У працях Д. Крисанова повною мірою розкрито визначальні характеристики зниження екологонебезпечності переробної промисловості у перехідний період [10] та інституційно-регламентні засади виробництва якісної та екологічно безпечної харчової продукції [11]. Виходячи з необхідності активізації процесів ресурсо-, та енергозбереження у переробному сегменті агропромислової сфери України, у працях В. Голяна, О. Громової, Т. Маркової, О. Ходаківської та Д. Шмарова [5; 6; 14] сформовано системні підходи екологізації аграрного виробництва, запропоновано організаційно-економічні, інституційні та інвестиційні механізми комплексного розвитку переробно-харчових виробництв на основі утилізації відходів та використання екологічно чистих технологій енергозабезпечення на підприємствах харчової промисловості.

З метою умонтування в набір стратегічних ініціатив розвитку підприємств переробно-харчової промисловості пріоритетів екологізації відтворювальних пропорцій у сфері переробки сільськогосподарської сировини пропонуються Н. Андрєєвою, І. Ілляшенко та В. Козловцевою [1; 7] авторські підходи стосовно запровадження в управлінсько-виробничу діяльність суб'єктів агропромислового виробництва прийомів екологічного франчайзингу як форми активізації підприємницької діяльності у харчовій промисловості та фактора вирішення екологічних проблем.

Водночас необхідність врахування воєнних викликів та трансформаційних процесів у глобальній природоохоронній архітектоніці, а також використання наявних резервів екологізації агропродуктових лан-

цюгів потребує удосконалення теоретико-методологічних та інституційних підходів щодо становлення на загальнонаціональному рівні інструментарію стимулювання процесів розширеного відтворення ресурсно-виробничого потенціалу сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв, запровадження форм інтеграції виробників екологічно безпечної сільськогосподарської сировини та екологічно чистих харчових напівфабрикатів і готових харчових продуктів, умонтування в управлінсько-виробничу діяльність підприємств переробно-харчової промисловості прийомів екологічного франчайзингу та інших інструментів екологічного менеджменту.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розроблення авторського концепту умонтування сучасних форм, методів та інструментів економічного стимулювання і екологічного менеджменту в комплексний інструментарій регулювання розвитку сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наявність сприятливих передумов розвитку сектору переробно-харчових виробництв, зокрема великі можливості щодо збільшення обсягів екологічно безпечної сільськогосподарської сировини та екологічно безпечних харчових продуктів, не є достатньою умовою для зміцнення його позицій в системі відтворювальних пропорцій агропромислової сфери в цілому. Виходячи з даного твердження виникає необхідність у становленні інструментарію регулювання розвитку сектору переробно-харчових виробництв, оскільки провадження екологічно чистих виробництв в агропромислову сферу потребує формування відповідних організаційно-економічних засад, які мають охоплювати комплекс інститутів-правил та інститутів-організацій, а також податкових, кредитних та майнових регуляторів, що стимулюватимуть сільськогосподарських товаровиробників та переробно-харчові виробництва впроваджувати сучасні методи ґрунтозахисного землеробства, здійснювати необхідний комплекс агротехнічних та агролісомеліоративних заходів, впроваджувати екологічно безпечні методи та технології переробки сільськогосподарської сировини, а також застосовувати сучасні механізми використання рослинних та тваринних відходів як з метою збільшення об-

сягів виробництва харчової продукції, так і біологічного палива [8]. У той же час формування такого інструментарію потребує обов'язкового умонтування комплексу екологічних регламентів, стандартів та нормативів, котрі виступають невід'ємною складовою Європейського зеленого курсу та ключових міжнародних конвенцій, які регулюють процеси якості та безпечності виробництва сільськогосподарської сировини та готових харчових продуктів, в інтегрований механізм регуляторного впливу на процеси екологізації агропродуктових ланцюгів.

Виходячи з техніко-експлуатаційних та фізико-хімічних вимог до екологічно чистих переробно-харчових виробництв, можна стверджувати, що необхідною умовою екологізації відтворювальних пропорцій в агропромисловій сфері виступає створення організаційно-економічних та виробничотехнічних умов для нарощення обсягів виробництва якісної та безпечної сільськогосподарської сировини. Тому доцільно урізноманітнити набір методів та інструментів прямої та непрямої фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників, які спеціалізуються на застосуванні технологій органічного землеробства, кормовиробництва та тваринництва.

Для малого та середнього аграрного бізнесу саме чинник екологізації може стати ключовим детермінантом закріплення на регіональних аграрних ринках та підвищити їх конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Вагомого значення набуває умонтування в інструментарій регулювання розвитку сектору переробно-харчових виробництв інструментів консультативного супроводження суб'єктів аграрного підприємництва в частині запровадження сучасних органічних та ґрунтозахисних технологій, а також упорядкування цінової та інвестиційної діяльності на основі використання сучасних цифрових продуктів.

Одним з чинників формування додаткових агропродуктових ланцюгів у сфері виробництва екологічно чистої сільськогосподарської продукції та екологічно чистих харчових продуктів виступає інституціоналізація сучасних форм інтеграції суб'єктів аграрного підприємництва та суб'єктів переробно-харчової промисловості. Така інтеграція є можливою на основі інституційної та консультативної підтримки державою та місцевим самоврядуванням форм кооперативної, асоціативної і кластерної інтеграції.

Кооперативна форма дає можливість консолідувати інфраструктурні, виробничі та ресурсні можливості сільських домогосподарств-виробників сільськогосподарської сировини і переробних підприємств та забезпечити необхідні потоки сільськогосподарської продукції для налагодження повноцінного виробництва екологічно чистих харчових продуктів.

Входження суб'єктів аграрного підприємництва та підприємств переробно-харчової промисловості до асоціативних утворень створює можливості для підвищення координації діяльності виробників екологічно чистих харчових продуктів, покращення трансферу передових технологій та обміну інформацією щодо наявності і перспектив запровадження передових практик екологізації агропродуктових ланцюгів.

Кластерна форма інтеграції сільськогосподарських товаровиробників та суб'єктів переробно-харчової промисловості відзначається тим, що поряд з підприємницькими структурами учасниками кластерних утворень можуть виступати органи державного управління та місцевого самоврядування, що створює умови для публічного контролю за процесами концентрації органічних сільськогосподарських виробництв і екологічно чистих переробно-харчових виробництв.

При програмуванні заходів стосовно становлення системи регулювання розвитку сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв треба враховувати факт того, що базовою передумовою прискорення процесів впровадження технологій екологічно чистого виробництва має виступати компліментарність між інституційними нормами публічного рівня та інституційним підґрунтям застосування методів екологізації процесів виробництва харчових продуктів на рівні суб'єктів аграрного та агропродовольчого підприємництва. Тобто органи публічного управління формують передумови для повноцінної інституціоналізації форм, методів та інструментів стимулювання впровадження технологій екологічно чистого виробництва у всіх фазах агропродуктового ланцюга [9, с. 64]. Тому результативний вплив інструментів державної підтримки виробників органічної сільськогосподарської продукції та інституціоналізація форм їх консолідації з суб'єктами переробно-харчової промисловості виступають ключовими інституційними передумовами розбудови виробничо-технічної бази та інфра-

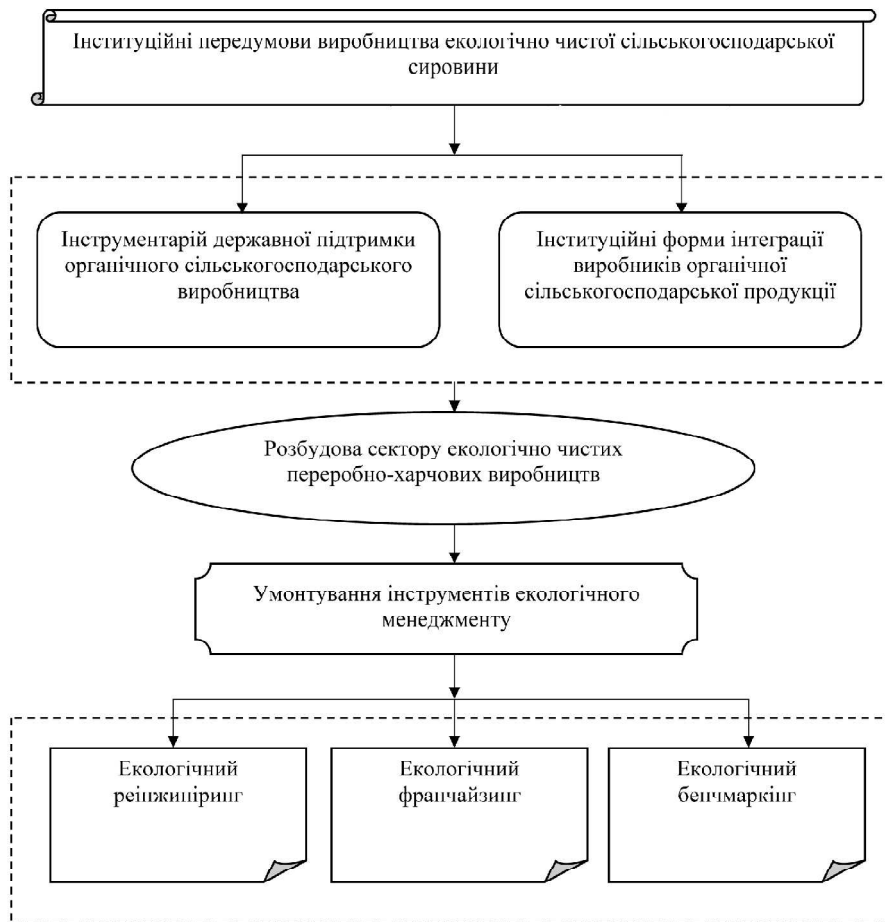


Рис. 1. Інституційно-управлінські виміри становлення сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв

Джерело: сформовано автором.

структури сектору екологічно чистих переробно-харчових виробництв (рис. 1).

Водночас урізноманітнення інструментів стимулювання розвитку сировинної ланки та безпосередньо сектора екологічно чистих переробно-харчових виробництв не забезпечить прийнятних темпів розширеного відтворення ресурсно-виробничого потенціалу даного сектора. Вагомим також є умонтування в систему менеджменту підприємств переробно-харчової промисловості перевірених передовою світовою практикою прийомів екологічного реінжинірингу, екологічного франчайзингу та екологічного бенчмаркінгу.

Особливої ваги набуває запровадження прийомів екологічного реінжинірингу, який передбачає внесення суттєвих змін у виробничий процес, зокрема через модернізацію техніко-технологічної бази переробки матеріально-речової субстанції сільськогосподарської сировини з метою покращення еколого-економічних

характеристик харчових напівфабрикатів та готових харчових продуктів; формування сучасної інфраструктури утилізації ресурсної цінності рослинних та тваринних відходів з метою виробництва цінних кормових добавок та продуктів енергетичного спрямування. Складовими екологічного реінжинірингу сектору переробно-харчових виробництв також виступає: перепрофілювання використання органічних речовин на полях фільтрації через виробництво біогазу та використання дегазифікованої речовини як органічних добрив у с/г виробництві; максимізація ефекту використання харчових відходів рослинного та тваринного походження у відгодівлі сільськогосподарських тварин; біоконверсія органічних відходів; перепрофілювання техніки та технології виробництва і пакування продукції, виходячи з вимог гармонізації вітчизняних та українських стандартів визначення якості та безпечності продуктів [8].

Виходячи з того, що в Україні в останні два десятиліття сформувалася мережа великих виробників сільськогосподарської сировини і готових харчових продуктів і має місце високий рівень концентрації інвестиційного потенціалу в секторі найбільших агрохолдингів, можна констатувати факт наявності сприятливих фінансово-інвестиційних передумов для масштабування технологій екологічного реінжинірингу у агропродуктових ланцюгах. Більше того, екологічний реінжиніринг є привабливим об'єктом залучення "зелених" інвестицій з огляду на активізацію процесів "зеленого" інвестування у глобальному масштабі та результативність реалізації Європейського зеленого курсу [3; 4]. За таких умов високою є ймовірність для потреб застосування технологій екологічного реінжинірингу залучити кошти глобальних публічних екологічних фондів, а також приватних фондів, які спеціалізуються на фінансово-інвестиційному забезпеченні проєктів екологізації продуктових ланцюгів та оздоровлення довкілля.

В контексті урізноманітнення методів та інструментів екологічного менеджменту, які умовнюються в управлінсько-виробничу діяльність підприємств переробно-харчової промисловості, актуальним стає впровадження технологій екологічного франчайзингу, який передбачає: 1) надання франчайзі права на торгівлю екологічними харчовими товарами, виготовленими франчайзером; 2) отримання від франчайзера в якості франшизи права на повне відтворення всього екологічного харчового виробництва на власній території; 3) отримання франчайзі права на інституційну участь в екологічному харчовому бізнесі франчайзера; 4) оформлення франчайзі угоди з франчайзером на умовах, що дозволяють на власний розсуд перепродавати франшизу іншим суб'єктам з додаванням власної надбавки [8]. Запровадження методів та технологій екологічного франчайзингу набуде відповідного динамізму за умови покращення рівня консультативного забезпечення суб'єктів аграрного та переробно-харчового підприємництва через створення спеціалізованого агентства.

В умовах загострення конкурентної боротьби на міжнародних ринках органічної сільськогосподарської сировини та екологічно чистих харчових продуктів принципового значення набуває донесення до суб'єктів переробно-харчового підприємництва, які масштабують застосування екологічно орієнтованих технологій, інформації про підприємства-лідери, котрі активно використовують найбільш сучасні методи та технології екологізації агропродуктових ланцюгів. Така інформація дасть змогу більшості виробникам орієнтуватися на кращі вітчизняні практики. За таких умов формується інструментарій екологічного бенчмаркінгу, застосування котрого дасть можливість перейняти кращий досвід виробництва сільськогосподарської продукції та готових харчових продуктів з покращеними еколого-економічними характеристиками.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сектор екологічно чистих переробно-харчових виробництв в умовах глобального домінування тренду сталого розвитку може стати вагомим конкурентною перевагою агропромислової сфери України на світовому ринку готових харчових продуктів. Тому введення додаткових потужностей в даний сектор агропромислової сфери України є одним з пріоритетів екологізації агропродуктових ланцюгів. Базовою інституційною передумовою активізації процесів розширеного відтворення ресурсно-виробничого потенціалу сектору екологічно чистих переробно-харчових

виробництв є формування інструментарію регулювання розвитку даної ланки агропромислової сфери через інституціоналізацію методів прямої та непрямої фінансової підтримки виробників органічної сільськогосподарської сировини та інституціоналізацію форм інтеграції сільськогосподарських товаровиробників та суб'єктів переробно-харчової промисловості, які спеціалізуються на виробництві готових харчових продуктів з покращеними екологічними характеристиками. На внутрішньо-корпоративному рівні каталізатором введення додаткових потужностей у сектор екологічно чистих переробно-харчових виробництв виступає запровадження інструментів екологічного реінжинірингу, екологічного франчайзингу та екологічного бенчмаркінгу, що дасть можливість переорієнтувати виробничі потужності даного сектора на виробництво якісної та безпечної харчової продукції, а також масштабувати передові практики екологізації технологічного процесу виробництва екологічно чистих харчових напівфабрикатів та готових харчових продуктів.

Література:

1. Андрєєва Н.М., Козловцева В.А. Екологічний франчайзинг як форма активізації підприємницької діяльності у харчовій промисловості України: економіко-правовий аспект впровадження. *Економіка і управління*. 2013. № 2. Ч. 1. С. 8—14.
2. Буркинський Б. Екологічно чисте виробництво: наукові засади впровадження та розвитку. *Вісник НАН України*. 2006. № 5. С. 11—17.
3. Голян В.А., Заставний Ю.Б., Коробка Р.В., Лучечко Ю.М. Зелені інвестиції як необхідна передумова екологічного реінжинірингу сільськогосподарського виробництва. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 14—21.
4. Голян В.А., Заставний Ю.Б., Лучечко Ю.М., Коробка Р.В. Зелені інвестиції у екологічно чисте сільськогосподарське виробництво: сучасні реалії залучення та пріоритети наروшення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 12—17.
5. Голян В.А., Шмаров Д.М. Комплексний розвиток переробно-харчових виробництв на основі утилізації відходів: інституціональні передумови та інвестиційне забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 10—15.
6. Громова О.М., Маркова Т.Д. Доцільність використання екологічно чистих технологій енергозабезпечення на підприємствах харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 3. С. 59—62.
7. Ілляшенко І. Формування системи франчайзингу як фактора вирішення екологічних

проблем. Економіка природокористування і охорони довкілля. 2014. С. 27—28.

8. Козловцева В.А. Організаційно-економічні засади впровадження екологічно чистих виробництв в агропромисловій сфері. Дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.06 "Економіка природокорист. та охорони навкол. середов". НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса, 2018. 286 с.

9. Козловцева В.А. Удосконалення інституціонального середовища стимулювання впровадження екологічно чистого виробництва в агропромислову сферу: публічний та внутрішньо-корпоративний рівень. Агросвіт. 2018. № 13. С. 63—72.

10. Крисанов Д.Ф. Екологонебезпечність переробної промисловості та інструменти її зниження у перехідний період. Вісник Сумського державного аграрного університету. Сер. Економіка та менеджмент. 2001. Випуск 1. С. 225—229.

11. Крисанов Д.Ф. Якість і безпечність харчової продукції. Економіка і прогнозування. 2010. № 3. С. 103—119.

12. Мішенін Є.В., Дутченко О.М., Мішеніна Г.А. Соціально-економічна ефективність розвитку екологічно чистих виробництв в агропромисловій сфері України. Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка та менеджмент. 2017. № 12 (74). С. 147—151.

13. Харічков С., Андреева Н. Екологічно чисте виробництво: інституційні передумови, шляхи та механізми їх активізації в Україні. Економіст. 2010. № 10. С. 25—29.

14. Ходаківська О.В. Екологізація аграрного виробництва. Монографія. К. ННЦ ІАЕ, 2015. 350 с.

References:

1. Andrieieva, N.M. and Kozlovtsseva, V.A. (2013), "Ecological franchising as a form of entrepreneurship activation in the food industry of Ukraine: economic and legal aspects of implementation", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 2, no. 1, pp. 8—14.

2. Burkyns'kyj, B. (2006), "Ecologically clean production: scientific principles of implementation and developmen", *Visnyk NAN Ukrainy*, vol. 5, pp. 11—17.

3. Holian, V.A., Zastavnyj, Yu.B., Korobka, R.V. and Luchechko, Yu.M. (2024), "Green investments as a prerequisite for ecological reengineering of agricultural production", *Ahrosvit*, vol.5, pp. 14—21.

4. Holian, V.A., Zastavnyj, Yu.B., Luchechko, Yu.M. and Korobka, R.V. (2024), "Green investments in environmentally friendly agricultural

production: current realities of attracting and priorities for scaling up", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 12—17.

5. Golyan, V. and Shmarov, D. (2018), "Integrated development of processing and food industries based on waste utilization: institutional prerequisites and investment support", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 13, pp. 10—15.

6. Hromova, O.M. and Markova, T.D. (2010), "The feasibility of using environmentally friendly energy supply technologies at food industry enterprises", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 3, pp. 59—62.

7. Illiashenko, I. (2014), "Formation of the franchising system as a factor in solving environmental problems", *Ekonomika pryrodokorystuvannia i okhorony dovkillia*, pp. 27—28.

8. Kozlovtsseva, V.A. (2018), "Organizational and economic principles of implementing environmentally friendly production in the agro-industrial sector", Ph.D. Thesis, Economy, Ukraine Law, Taras Shevchenko National University of Kyiv NAN Ukrainy, In-t probl. rynku ta ekon.-ekol. doslidzh., Odessa, Ukraine.

9. Kozlovceva, V. (2018), "Improvement of the institutional environment for the promotion of environmentally clean production in the agro-industrial field: public and internal corporate level", *Agrosvit*, vol. 13, pp. 63—72.

10. Krysanov, D.F. (2001), "Environmental hazards of the processing industry and tools for its reduction in the transition period", *Visnyk Sums'koho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Ser. Ekonomika ta menedzhment*, vol. 1, pp. 225—229.

11. Krysanov, D.F. (2010), "Quality and safety of food products", *Ekonomika i prohnouzuvannia*, vol. 3, pp. 103—119.

12. Mishenin, Ye.V., Dutchenko, O.M. and Mishenina, H.A. (2017), "Socio-economic efficiency of the development of environmentally friendly production in the agro-industrial sector of Ukraine", *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Ser. Ekonomika ta menedzhment*, vol. 12 (74), pp. 147—151.

13. Kharichkov, S. and Andrieieva, N. (2010), "Environmentally friendly production: institutional prerequisites, ways and mechanisms for their activation in Ukraine", *Ekonomist*, vol. 10, pp. 25—29.

14. Khodykivska, O. V. (2015), *Ekologizatsiya ahrarnoho vyrobnytstva: monohrafiya [Greening of agricultural production: monograph]*, NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 338.43:330.322:355.01(477.72)

Н. О. Аверчева,

к. е. н., доцент, доцент кафедри соціальних та поведінкових наук,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4534-693X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.356

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ВПЛИВУ

N. Avercheva,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Social and Behavioral Sciences,

Kherson State Agrarian and Economic University

FINANCIAL AND ECONOMIC ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE KHERSON REGION UNDER MILITARY INFLUENCE

У статті досліджено сучасний стан і результати діяльності аграрних підприємств Херсонської області в умовах воєнних дій та економічної нестабільності. Проаналізовано динаміку кількості підприємств, фінансових результатів, рівня рентабельності, структури активів і показників фінансової стійкості у 2021—2024 рр. Встановлено суттєве скорочення чисельності суб'єктів господарювання, погіршення фінансового стану та зростання виробничих ризиків. Визначено основні напрями підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств, зокрема розвиток переробки, диверсифікації виробництва, кооперації малих виробників, відновлення зрошення, цифровізації. Обґрунтовано необхідність державної підтримки, залучення міжнародної допомоги та впровадження антикризового управління для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору регіону. Перспективи подальших наукових досліджень спрямовані на оцінку ефективності програм підтримки аграрних підприємств прифронтових територій, розроблення моделей управління воєнними ризиками.

The article examines the current state, problems of functioning and prospects for the development of agricultural enterprises in the Kherson region in the conditions of military operations and post-war economic recovery of the region. It is determined that the full-scale war caused significant losses in the resource potential of the agricultural sector, the destruction of the material and technical base, irrigation systems, logistics infrastructure and the deterioration of the financial results of enterprises. Based on statistical data, the dynamics of the number of business entities, financial results, the level of profitability of operating activities, asset structure and liquidity indicators of agricultural, forestry and fishery enterprises in the Kherson region in 2021—2024 were analyzed. It was established that agricultural enterprises suffered the greatest losses in the first year of the war, however, in 2023—2024 there are signs of gradual stabilization of financial and economic activity. It is substantiated that the main share of operating enterprises is small and micro-enterprises, which require increased state support, access to financial resources and risk insurance mechanisms. Promising directions for increasing the efficiency of the region's agricultural enterprises have been identified, including diversification of production, development of vegetable growing, creation of processing facilities, cooperation of small producers, digitalization of management processes and restoration of land reclamation infrastructure. The importance of attracting international technical assistance, grant programs, preferential lending and investments in the restoration of the

agricultural sector has been proven. The implementation of the proposed measures will contribute to increasing the financial stability, competitiveness and ensuring sustainable development of agricultural enterprises in the Kherson region in the post-war period. It is advisable to focus the prospects of further scientific research on assessing the effectiveness of state and international programs to support agricultural enterprises in front-line territories and developing models for managing military risks.

Ключові слова: аграрні підприємства, фінансова стійкість, прибутковість, воєнні ризики, післявоєнне відновлення, державна підтримка, антикризове управління.

Key words: agricultural enterprises, financial stability, profitability, war risks, post-war recovery, state support, anti-crisis management.

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

Після тривалого періоду повної окупації Херсонської області (лютий — листопад 2022 р.) та бойових дій по всьому руслу Дніпра у 2023—2026 рр., значно ускладнюється ситуація для аграріїв, а на прифронтових територіях ведення господарської діяльності стало небезпечним для життя. Після деокупації правобережної частини Херсонської області загострилися ризики, зумовлені бойовими діями і впливом несприятливих кліматичних умов 2023—2025 рр. Підприємства втратили потенціал земельних ресурсів, систем зрошення, матеріально-технічної бази. У 2026 р. витрачають значні грошові кошти на подолання енергетичних проблем: придбання генераторів через руйнування енергетичних об'єктів, оплату паливно-мастильних матеріалів, які суттєво зросли в ціні у весняний період.

За таких умов відбувається не лише фізична втрата ресурсного потенціалу аграрних підприємств, а й трансформація всієї системи ведення господарської діяльності, що зумовлена зростанням операційних ризиків, порушенням сформованих логістичних ланцюгів, зміною спеціалізації підприємств та зниженням інвестиційної привабливості регіону в цілому. Особливо критичним є поєднання воєнних чинників із кліматичними викликами, що підсилює нестабільність результатів діяльності аграрних підприємств і ускладнює прогнозування їх розвитку.

Водночас, наявні наукові дослідження переважно зосереджуються на загальнонаціональних тенденціях або окремих аспектах

відновлення аграрного сектору, що не дозволяє повною мірою врахувати специфіку функціонування підприємств у прифронтових регіонах. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження сучасних умов діяльності господарюючих суб'єктів аграрного сектору, оцінки впливу воєнних і кліматичних факторів на їх ефективність, а також визначення адаптаційних механізмів і стратегічних напрямів відновлення галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аграрний сектор Херсонської області у довоєнний період науковці вивчали в контексті реалізації потенціалу і впровадження інноваційних технологій. Зокрема, на основі аналітичної оцінки стану сільського господарства Херсонської області визначено, що подальший розвиток галузі і у довоєнний період потребував активізації інвестицій у технічне переоснащення галузі, удосконалення механізмів фінансового забезпечення, посилення державної підтримки товаровиробників, стимулювання інноваційної діяльності, створення інституцій для підвищення ефективності функціонування ринку сільськогосподарських земель і залучення інвестицій [1, с. 32—39].

Досліджуючи у Херсонській області розвиток підприємств, що здійснюють виробництво та переробку сільськогосподарської продукції, Карташова О.Г. акцентувала увагу на значному потенціалі регіону, який стримується низкою системних проблем, зокрема недостатнім рівнем інвестицій, технологічною відсталістю та логістичними обмеженнями, що потребує комплексного підходу до модернізації галузі [2, с. 61—72].

На сучасному етапі наукові інтереси зосереджені на негативному впливі війни та обґрунтуванні програми післявоєнного відновлення Херсонської області. Професор Танклевська Н.С. вважає доцільним враховувати міжнародний досвід Німеччини, Ізраїлю, Південної Кореї, які подолали воєнну руйнацію на основі стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва, підтримки пріоритетних галузей, експортоорієнтованої структурної трансформації економіки, посилення соціальної політики і соціальної орієнтованості економічного розвитку. Автор підкреслює провідну роль у післявоєнному відновленні впровадження у виробничу сферу наукових знань та інноваційних розробок [3, с. 200—205].

Кравчик Ю., Шпильова В., Доброзорова О., досліджуючи формування потенціалу стійкості та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств в умовах війни, встановили суттєве загострення проблем у фінансовій, інтелектуально-кадровій, матеріально-технічній, техніко-технологічній та продуктивній складових діяльності. Військові дії посилюють обмеження, зменшують можливості отримання зовнішньої підтримки та інвестування, що, у свою чергу, негативно впливає на конкурентоспроможність аграрних підприємств, зокрема через скорочення витрат на інноваційну діяльність і використання високоякісних виробничих ресурсів [4, с. 257—263].

Основним висновком дослідження Ярмоленко В.В. є те, що аграрний сектор Херсонщини унаслідок воєнних дій перейшов у стан глибокої структурної трансформації, де відновлення виробництва неможливе без системної державної політики, спрямованої на відбудову інфраструктури, розмінування територій, підтримку аграрних підприємств і стимулювання інвестицій, що в сукупності визначає стратегічні орієнтири повоєнного розвитку галузі [5, с. 310—317].

У попередніх публікаціях автора обґрунтовано теоретичні і практичні аспекти забезпечення прибутковості аграрних підприємств, розроблено підходи до підвищення економічної стійкості малих і середніх суб'єктів аграрного бізнесу в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення [6, с. 11—22; 7, с. 146—156].

Зважаючи на значний науковий і практичний інтерес до оцінки аграрного сектору області, вважаємо, що дослідження діяльності аграрних підприємств у період війни та визначення перспектив ефективного їх розвитку у післявоєнний період стане важливим доробком в аспекті подолання кризових процесів, стабілізації економічних показників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сучасного стану і результатів діяльності аграрних підприємств Херсонської області та визначення перспективних напрямів їх розвитку у післявоєнний період. Методологічну основу дослідження становлять методи економіко-статистичного, порівняльного та коефіцієнтного аналізу, горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності, економічного узагальнення, графічний метод, а також системний підхід до оцінки впливу воєнних ризиків на розвиток аграрного сектору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Загострення кризових процесів в регіоні об'єктивно вимагає дослідження сучасних умов діяльності господарюючих суб'єктів аграрного сектору, виявлення причин і наслідків на основі аналізу результатів діяльності, встановлення тенденцій та особливостей розвитку на перспективу.

Теоретичні та практичні аспекти забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств, зокрема через аналіз доходності, прибутковості та економічної ефективності функціонування агробізнесу, становлять важливу основу для дослідження розвитку аграрних підприємств Херсонської області. У наукових дослідженнях з питань розвитку аграрного сектору України значна увага приділяється оцінці фінансової стійкості агропідприємств, аналізу їх доходів, прибутковості та ринкової капіталізації, що є важливим для дослідження діяльності аграрних підприємств Херсонської області в сучасних умовах господарювання [8, с. 77—80].

Дані офіційної статистики свідчать про значне скорочення чисельності суб'єктів господарювання. У 2024 р. в області функціонували 239 підприємств, порівняно з 2021 р. їх кількість зменшилася на 2090, або на 89,7 %. Великих підприємств в області не залишилось, із 75 середніх працювали лише 5, що становить 6,7 % (табл. 1).

У категорії малих підприємств із 2253 залишилось 234, що менше майже в 10 разів. Слід відзначити, що частка мікропідприємств у загальній кількості сягає 80,8 %. Це свідчить про необхідність посилення їх підтримки у світлі впливу воєнних ризиків і загроз зовнішнього середовища.

Дослідження фінансових результатів діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства Херсонської області свідчить про критичне зниження прибутковості у 2022—2023 рр. Якщо у 2021 р. 90,7 % підприємств отримували прибуток, то у 2022—

Таблиця 1. Кількість діючих підприємств сільського, лісового та рибного господарства Херсонської області

Роки	Усього, одиниць	У тому числі							
		великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
		одиниць	у % до загальної кількості	одиниць	у % до загальної кількості	одиниць	у % до загальної кількості	одиниць	у % до загальної кількості
2021	2329	1	0,1	75	3,2	2253	96,7	2006	86,1
2022	365	—	—	15	4,1	350	95,9	228	62,5
2023	1021	—	—	6	0,6	1015	99,4	975	95,5
2024	239	—	—	5	2,1	234	97,9	193	80,8
2024 р. у % до 2021 р.	10,3	0,0	0,0	6,7	-1,1 в. п.	10,4	-1,2 в. п.	9,6	-5,3 в. п.

Джерело: розраховано автором за [9].

2023 рр. їх частка зменшилася до 38,3 % та 57,9 % відповідно (табл. 2).

Проте, спостерігається чітка тенденція до зменшення питомої ваги збиткових підприємств у 2022—2024 рр. — від 61,7 до 27,2 %. Щодо фінансових результатів, то у 2022—2023 рр. це був збиток загальною сумою 3 263 352,4 та 249 312,7 тис. грн. У 2024 р. ситуація дещо стабілізувалась на рівні 359 206,3 тис. грн прибутку. При цьому прибутково діяли 72,8 % підприємств. Отже, найбільших збитків підприємства отримали у перший рік війни, у 2023—2024 рр., незважаючи на воєнні дії, результати стабілізувались.

Рентабельність операційної діяльності у 2024 р. була на рівні 13,9 %, що на 34,5 в. п. менше, ніж

у 2021 р. У 2022 р. рівень збитковості сягав 48,7 %. Така ситуація негативно вплинула на фінансовий стан підприємств галузі, а тривалі бойові дії і на сьогодні поглиблюють кризові процеси. Основними факторами зниження прибутковості було руйнування меліоративної системи в умовах посушливого клімату; зростання логістичних витрат; зростання цін на паливно-мастильні матеріали; втрата сільськогосподарської техніки; дефіцит трудових ресурсів.

Більш детальна інформація по фінансових результатах за категоріями підприємств свідчить, що у 2024 р. середні підприємства отримали збитки у сумі 8499,2, а співвідношення прибуткових і збиткових підприємств — 40:60 (табл. 3).

Таблиця 2. Фінансові результати підприємств сільського, лісового та рибного господарства Херсонської області, тис. грн

Роки	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток		Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності, %
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	
2021	10028473,2	90,7	10208713,9	9,3	180240,7	48,4
2022	-3 263 352,4	38,3	141 757,2	61,7	3 405 109,6	-48,7
2023	-249312,7	57,9	150019,8	42,1	399332,5	-0,1
2024	359206,3	72,8	706532,8	27,2	347326,5	13,9
2024 р. у % до 2021 р.	3,6	17,9	6,9	-17,9	51,6	-34,5 в. п.

Джерело: розраховано автором за [9].

Таблиця 3. Фінансові результати до оподаткування підприємств сільського, лісового та рибного господарства Херсонської області за 2024 р., тис. грн

За видами підприємств	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Усього	359206,3	72,8	706532,8	27,2	347326,5
по великих підприємствах	—	—	—	—	—
по середніх підприємствах	-8499,2	40,0	22904,8	60,0	31404,0
по малих підприємствах	367705,5	73,5	683628,0	26,5	315922,5
у т.ч. по мікропідприємствах	168157,0	75,1	266905,5	24,9	98748,5

Джерело: розраховано автором за [9].

Таблиця 4. Показники балансу підприємств сільського, лісового і рибного господарства Херсонської області

Показники	Роки				2024 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	
Оборотні активи, тис. грн	28026605,6	6375112,6	4144679,7	4525894,5	16,2
Поточні зобов'язання, тис. грн	11647268,6	3441541,0	2852824,3	2479850,7	21,3
Коефіцієнт покриття	2,41	1,85	1,45	1,82	-0,59 п.
Необоротні активи, тис. грн	16647008,5	4242480,7	3568479,4	3790070,9	22,8
Баланс, тис. грн	44680628,7	10617593,3	7713159,1	8315967,4	18,6

Джерело: розраховано автором за [9].

Малі підприємства в цілому отримали прибутку 367 705 тис. грн, з них 73,5 % мали позитивний, а 26,5 % — негативний результат.

Поділяємо думку Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Сисоліна І.П., що соціально-економічні наслідки збиткової діяльності підприємств проявляються не тільки у зниженні доходів і рентабельності, вони супроводжуються кадровими проблемами, зумовленими дефіцитом робочої сили, зменшенням людського капіталу в агросекторі [10]. Вирішенню питань забезпечення трудовими ресурсами належить провідна роль у підвищенні результативних показників, оскільки процеси мобілізації, міграції, загроз з боку агресорів значно вплинули на скорочення чисельності працівників. Тому кадрова політика в умовах дефіциту кадрів повинна враховувати необхідність підвищення рівня організації і управління кадрами з метою забезпечення стійкості бізнесу. Утримання висококваліфікованих працівників, розширення їх функціональних обов'язків, передача деяких функцій (облік і звітність, інформаційні технології, ремонт техніки) на аутсорсинг дозволить в деякій мірі вирішити складні кадрові питання.

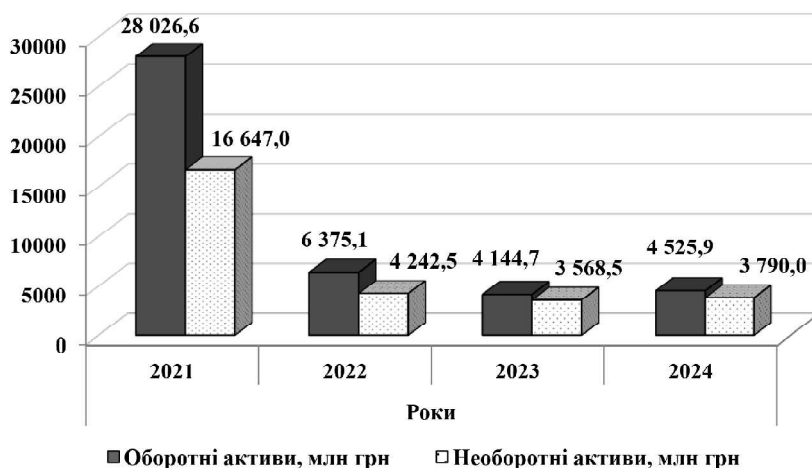


Рис. 1. Вартість активів підприємств сільського, лісового і рибного господарства Херсонської області

Джерело: побудовано автором на основі даних [9].

До основних завдань аграрних підприємств області в період війни слід віднести необхідність стабілізувати ситуацію, поступово відновити маржинальність операційної діяльності та забезпечити зростання грошових потоків. На кінець 2024 р. підсумок балансу становив 8316 млн грн, це лише 18,6 % до показника 2021 р.

Масштаби втрат області під час війни в аграрному секторі катастрофічні. Як позитивний момент слід відзначити приріст вартості активів на 7,8 % у 2023—2024 рр. — від 7713,2 млн грн до 8316,0 млн грн (табл. 4).

Вартість оборотних активів підприємств у 2024 р. була на рівні 4525,9 млн грн і становила 16,2 % до показника 2021 р. Поточні зобов'язання теж значно зменшилися — від 11647,3 до 2479,9 млн грн (на 78,7 %). Коефіцієнт покриття, який характеризує здатність підприємств повернути поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, має тенденцію до зниження: його значення у 2021 р. відповідало оптимальному рівню — 2,41, а за роки війни зменшилося до 1,45 у 2023 р. і 1,82 у 2024 р. Таке скорочення свідчить про зниження рівня платоспроможності підприємств сільського, лісового і рибного господарства регіону. Про втрати у вартості активів підприємств свідчить діаграма, яка відображає динаміку періоду 2021—2024 рр. (рис. 1).

Слід відзначити пряму залежність зростання рентабельності і вартості активів: у 2024 р. зросла вартість оборотних і необоротних активів, порівняно з 2023 р., що свідчить про стабілізацію процесів і відновлення

здатності суб'єктів господарювання забезпечувати операційну діяльність. Для підвищення прибутковості та забезпечення стійкості підприємств аграрного сектору доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, диверсифікацію діяльності, підвищення ефективності управління ресурсами та активізацію залучення зовнішніх фінансових джерел.

Система заходів антикризового управління повинна бути орієнтованою на забезпечення фінансової стійкості і ліквідності балансу. В першу чергу, необхідно забезпечити прибуток на основі

постійного контролю і раціонального використання ресурсів, оптимізації енергетично-сировинних і логістичних витрат. В системі управління грошовими потоками важливо орієнтуватися на короткострокове планування в межах року, визначення пріоритетності платежів і управління дебіторською заборгованістю з метою забезпечення поточної ліквідності і посилення платіжної дисципліни. При цьому диверсифікація джерел фінансування на основі залучення грантових програм, міжнародної допомоги, пільгових кредитів, коштів державної підтримки аграрного сектору дозволить аграрним підприємствам прифронтових регіонів подолати кризові процеси і забезпечити фінансову стабільність, відновити довоєнний рівень платоспроможності.

Підвищення ефективності операційної діяльності є основою майбутнього розвитку підприємств, оскільки показники продуктивності праці, фондівіддачі і матеріаломісткості продукції мають прямий вплив на собівартість і прибуток. Для оптимізації виробничих процесів необхідно удосконалити маркетингову і виробничу програму; забезпечити економію всіх видів ресурсів; переорієнтувати логістику збуту продукції. Це вимагає впровадження у виробництво нових культур, які адаптовані до умов змін клімату і забезпечують вищий рівень прибутковості; диверсифікувати напрями діяльності для зменшення ризиків; розробити заходи по відновленню і введенню в експлуатацію нових систем зрошення з метою отримання гарантованих валових зборів.

В умовах обмеження можливостей реалізації продукції через постійні обстріли основних шляхів сполучення і портів терміналів, створення бази переробки продукції рослинництва, наприклад, борошномельних, олійних цехів, забезпечить виробництво продукції з високою доданою вартістю і, відповідно, зростання прибутковості підприємств. Аграрні підприємства зможуть вийти на нові ринки готових харчових продуктів регіонального і національного рівня, а поглиблення процесів переробки, зберігання, пакування продукції дозволить пройти сертифікацію, створити власні бренди і збільшити експорт у післявоєнний період. Тому нова модель господарства з розвинутою сферою переробки продукції є перспективною і логічним продовженням сучасного етапу розвитку аграрного сектору Херсонської області.

Оскільки в структурі підприємств значну перевагу мають малі підприємства, актуальними напрямами їх співпраці буде створення ко-

оперативів, які консолідують зусилля фермерів у системі постачання засобів виробництва і реалізації готової продукції. Кооперативи більш ефективні у співпраці з переробними підприємствами, оскільки формують більші партії продукції і забезпечують якісні складові, що дозволяє економити транспортні витрати і реалізувати продукцію за вищими цінами.

Окрему увагу підприємствам слід приділити розвитку овочівництва. Після окупації Херсонської області, внутрішній ринок овочевої продукції відреагував стрімким зростанням і коливанням цін, особливо на традиційні помідори, перець, баклажани, огірки, які вирощували господарства лівобережжя Дніпра і активно постачали на ринок. На сьогодні багато підприємств Миколаївської, Одеської, Кіровоградської області збільшили площі посівів овочів. Проте, для підприємств Херсонщини овочівництво також створює можливості збільшити доходність кожного гектара сільськогосподарських угідь і удосконалити структуру сівозміни.

Щодо розвитку тваринництва, слід відзначити, що у Програмі соціально-економічного та культурного розвитку Херсонської області на 2025 р. передбачено зростання поголів'я і обсягів виробництва в межах 5 % за рахунок відновлення матеріально-технічної бази, сприяння веденню селекційно-племінної роботи, а також підтримки сільськогосподарських підприємств та особистих селянських господарств. Проте, розвиток галузі і у довоєнний період не відзначався в області високими показниками. Відновлення тваринництва можливе лише на основі державної підтримки, сприяння владних структур у відновленні та будівництві тваринницьких комплексів, відповідної ринкової інфраструктури [11, с. 42—45].

Таким чином, управління ризиками для підприємств аграрного сектору регіону стає нагальною необхідністю. Зміни у структурі виробництва формують нові ринки збуту, змінюють географію системи збуту продукції. Відсутність страхування ризиків негативно впливає на результати діяльності, особливо у несприятливих кліматичних умовах роки і у випадку фізичного руйнування майна підприємств внаслідок воєнних дій. Тут також важлива роль державної підтримки, гарантії відшкодування вартості втрачених ресурсів і залучення коштів на придбання нової техніки і відбудову зруйнованих приміщень: складів, ферм, майстерень. Щодо страхування сільськогосподарської продукції, діє система державної підтримки:

— до 45 % вартості страхових премій (до 60 % на прифронтових територіях), тричі на рік можуть отримати ФОП та юридичні особи на стандартизовані страхові продукти (посіви озимих зернових культур і майбутній врожай зернових культур);

— компенсація страхової премії до 3 млн грн та на знищене або пошкоджене майно до 30 млн грн для прифронтових регіонів, крім окупованих територій (програма діяла до 01.01.2026) [12].

Цифровізація також дозволяє досягти швидкого ефекту при невеликих обсягах інвестицій у сфері GPS-моніторингу технологій і земельних ресурсів, обліку витрат і звітності, он-лайн продажів, дотриманні і виконанні угод. Жосан, Г.В., Кириченко, Н.В., оцінюючи рівень цифровізації підприємств Херсонської області, акцентують увагу на досить успішному їх впровадженню і необхідності подальшого розвитку та підтримки. Розвиток інфраструктури цифрових технологій, формування цифрової грамотності серед підприємців, забезпечення доступності освітніх програм та консультацій щодо впровадження цифрових інструментів є вирішальним фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі, сприяють ефективності, конкурентоспроможності та реалізації інноваційного потенціалу підприємств [13, с. 119—127].

Покращення рівня фінансового забезпечення сільськогосподарського виробництва шляхом залучення фінансових ресурсів через: грантові кошти проєктів підтримки сільського господарства та проєктів міжнародної технічної допомоги; забезпечення приймання, перевірки та опрацювання документів, що надходять від

органів місцевої влади та суб'єктів господарювання з метою реалізації напрямів державних бюджетних дотацій.

Мінекономіки презентувало новий інструмент фінансування для аграріїв — матрицю, яка допоможе агровиробникам швидко знайти потрібну підтримку — від визначення потреби до отримання коштів. Основні джерела фінансування для аграрних підприємств (рис. 2).

В Херсонській області для забезпечення посівної кампанії та належного зберігання урожаю проводиться робота щодо залучення гуманітарної допомоги вітчизняних та міжнародних партнерів (Продовольча та сільськогосподарська організацією ООН (FAO), USAID АГРО, БФ "Жнива Перемоги" та інші) відповідно до потреб сільськогосподарських товаровиробників деокупованих територій, а саме: наданні посівного матеріалу, мінеральних добрив, генераторів, модульних зерносховищ, техніки [11].

З метою відновлення об'єктів інфраструктури зрошувальної системи на деокупованій території Херсонської області залучено міжнародні донорські кошти на ремонт дюкеру Інгулецької зрошувальної системи, що забезпечило відновлення зрошення на площі 3000 га. Створено ОВК "Лиманецька", яка сприятиме відновленню та розвитку Лиманецької зрошувальної системи на площі 1,5 тис. га [11].

У системі державної підтримки важливими напрямками залишаються підтримка малих і середніх виробників (табл. 5).

Діє також діє на державному рівні система надання пільгових кредитів сільськогосподарським товаровиробникам, зокрема:

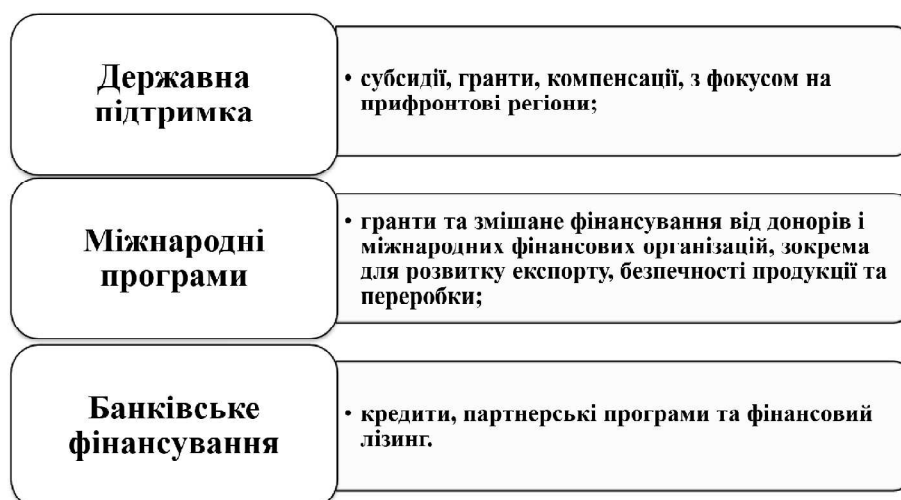


Рис. 2. Джерела фінансування підтримки і розвитку аграрних підприємств

Джерело: систематизовано автором за [12].

— підтримка фермерських господарств до 1 млн грн на диверсифікацію виробництва і придбання сільськогосподарських земельних ділянок;

— "доступні кредити 5-7-9" 1 % річних на інвестиційні цілі і 3 % — на поповнення оборотного капіталу для малих і середніх підприємств;

— "доступний фінансовий лізинг 5-7-9" до 90 млн грн на придбання і модернізацію основних засобів, а для переробної промисловості і

тваринництва — до 150 млн грн терміном на 5 років при компенсації відсоткової ставки до 5—7 % [12].

Кредитний портфель підприємств Херсонської області на 01 вересня 2024 р. склав 5013,0 млн грн, у т.ч. по державній програмі "Доступні кредити 5-7-9" — 3548,0 млн грн та збільшився з початку року на 11,0% (+349,0 млн грн). З початку 2024 р. дію державної програми "5-7-9" розширено на всю територію деокупованої Херсонщини [11].

Таблиця 5. Державні програми підтримки аграрних підприємств

Напрямок підтримки	Сума фінансування	Тип підтримки	Отримувачі
Фінансова підтримка сімейним фермерським господарствам	Від 0,9 до 0,1 мінімального страхового внеску	Доплата єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	Фермерські господарства, ФОП
Бюджетна субсидія на 1 га оброблюваних угідь	4000 грн / га На деокупованих територіях - 8000 грн / га	Субсидія на 1 га оброблюваних угідь	Господарства, які мають у власності або користування від 1 до 120 га сільськогосподарських угідь
Підтримка сільськогосподарських товаровиробників, які використовують меліоровані землі та організацій водокористувачів	До 50 % витрат на реконструкцію і будівництво; до 80 % витрат на прифронтових територіях.	Виплати на реконструкцію, нове будівництво об'єктів меліорації, але не більше 26500 грн на 1 га оброблюваних угідь	Сільськогосподарські підприємства і організації водокористувачів
Підтримка технічного переоснащення виробників	До 25 % вартості техніки і обладнання; До 40 % - для аграріїв, у яких 80 % і більше земель розташовані на прифронтових територіях	Вартість техніки та обладнання українського виробництва	Сільськогосподарські підприємства, ФГ, агропереробники
Компенсація вартості розмінування сільськогосподарських земель	Компенсація вартості гуманітарного розмінування до 100 %;	Компенсація вартості розмінування - 100 %; покриття витрат до 80 % вартості гуманітарного розмінування (за період 24.02.2022 р.-15.04.2024 р.)	Сільськогосподарські товаровиробники
Підтримка тваринництва			
Дотації на підтримку тваринництва	2000 грн на 1 голову маточного поголів'я кіз і овець; 7000 грн на 1 голову корів	Дотації на утримання корів, кіз та овець	Господарства, які мають у власності від 3 до 100 корів, або від 5 до 500 голів маточного поголів'я кіз і овець
Підтримка тваринництва — часткове відшкодування витрат на будівництво і реконструкцію ферм	25-50 % вартості витрат	Відшкодування вартості тваринницьких ферм і комплексів ВРХ, доїльних залів, потужностей з переробки побічних продуктів	Юридичні особи, ФОП
Підтримка тваринництва - часткове відшкодування вартості закуплених племінних тварин	До 80 % вартості закуплених племінних тварин	Не більше 50400 грн за одну голову	Юридичні особи, ФОП
Гранти			
-на виробництво переробної промисловості	До 8 млн грн – при створенні до 5 робочих місць; До 16 млн грн у разі оновлення основних засобів, пошкоджених внаслідок агресії РФ	Співфінансування 50 % за рахунок гранту; 80 % - на прифронтових територіях. На засоби українського виробництва фінансування 0 % за рахунок гранту.	Мікропідприємство, суб'єкти малого та середнього підприємництва.
-на сад	До 400 тис. грн на 1 га	До 400 тис. грн на 1 га Співфінансування до 50 % за рахунок гранту; до 80 % на прифронтових територіях	Юридичні особи і ФОП
-на теплицю	До 7 млн грн	Теплиці площею 04-2,4 га Співфінансування до 50 % за рахунок гранту; до 80 % на прифронтових територіях	
-на овочесховище /фруктосховище	До 20 млн грн	Місткість від 500 т Співфінансування до 30 % за рахунок гранту; до 50 % на прифронтових територіях	

Джерело: систематизовано автором за [13].

Це значно підвищує можливості фінансування основних стратегічних напрямів розвитку підприємств під час війни, особливо у прифронтових регіонах.

Отже, наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до оцінки впливу воєнних і кліматичних ризиків ведення господарської діяльності у південних прифронтових регіонах; обґрунтуванні механізмів антикризового управління; визначенні пріоритетів трансформації аграрних підприємств в умовах війни. Результати дослідження мають також практичне значення, можуть бути використані аграрними формуваннями та їх об'єднаннями, регіональними органами влади для розробки програм відновлення, оцінки стійкості аграрних систем, аналізу економіки прифронтових територій; антикризового управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що аграрні підприємства Херсонської області функціонують в умовах високого рівня воєнних, економічних і кліматичних ризиків, що суттєво вплинуло на результати їх діяльності, фінансову стійкість та ресурсний потенціал. Наслідками повномасштабної війни стали різке скорочення кількості діючих підприємств, втрата виробничої та меліоративної інфраструктури, погіршення фінансових результатів, зниження рівня рентабельності й платоспроможності суб'єктів господарювання.

Проведений аналіз засвідчив, що найбільших втрат аграрний сектор регіону зазнав у 2022 р., коли значна частина підприємств стала збитковою, а рівень рентабельності операційної діяльності набув від'ємного значення. Водночас у 2023—2024 рр. спостерігаються окремі ознаки стабілізації фінансово-господарської діяльності, що проявляється у зростанні частки прибуткових підприємств, поступовому відновленні вартості активів та покращенні фінансових результатів. Визначено, що основну частку суб'єктів господарювання складають малі та мікропідприємства, які потребують пріоритетної державної, фінансової та організаційної підтримки.

Обґрунтовано, що перспективи розвитку аграрних підприємств Херсонської області пов'язані із реалізацією комплексу антикризових заходів, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, оптимізацію витрат, диверсифікацію виробництва, розвиток переробки сільськогосподарської продукції, відновлення си-

стем зрошення та розширення використання цифрових технологій. Важливого значення набуває розвиток кооперації малих виробників, залучення грантових коштів, міжнародної технічної допомоги, пільгового кредитування та механізмів страхування воєнних ризиків.

Доведено, що стратегічним напрямом післявоєнного відновлення аграрного сектору регіону має стати формування нової моделі господарювання, орієнтованої на виробництво продукції з високою доданою вартістю, розвиток овочівництва, переробної промисловості та ефективне використання меліорованих земель. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств, стабілізації їх фінансового стану та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору Херсонської області у післявоєнний період.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно зосередити на оцінці ефективності державних і міжнародних програм підтримки аграрних підприємств прифронтових територій, розробленні моделей управління воєнними ризиками, а також обґрунтуванні механізмів відновлення зрошувальних систем і розвитку агропереробки в умовах післявоєнної трансформації економіки регіону.

Література:

1. Олійник Н.М., Шашкова Н.І., Макаренко С.М. Бізнес-аналітика сучасного стану сільського господарства в Херсонській області. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Вип. 39. С. 32—39. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/665/655> (дата звернення 12.04.2026).
2. Карташова, О. Г. Проблеми та перспективи розвитку виробництва та переробки сільськогосподарської продукції на регіональному рівні на прикладі Херсонської області. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. Вип. 6. С. 61—72. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/147/144> (дата звернення 12.04.2026).
3. Танклевська, Н. С. Основна проблематика післявоєнного відновлення економіки Херсонщини. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. Вип. 16. С. 200—205. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/384/359> (дата звернення 05.04.2026).
4. Кравчик, Ю., Шпильова, В., Доброзорова, О. Збереження потенціалу стійкості і конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств в умовах війни. Modeling the

development of the economic systems, /2024 (3), 257—263. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/414/403> (дата звернення 05.04.2026).

5. Ярмоленко В. В. Стан і перспективи аграрного сектора Херсонщини у воєнний та повоєнний період. Бізнес-інформ. 2025. № 4. С. 310—317. URL: https://dSPACE.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/11194/%D0%AB8.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source=chatgpt.com (дата звернення 10.04.2026).

6. Аверчева Н.О., Гринченко О.В. Проблеми забезпечення прибутковості підприємств аграрного сектору економіки на сучасному етапі. Таврійський науковий вісник. 2024. № 20. С. 11—22 URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/508/475> <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.1> (дата звернення 10.04.2026).

7. Аверчева Н.О., Козак Г.В. Напрями підвищення стійкості малих і середніх аграрних підприємств в умовах війни і повоєнної відбудови. Агросвіт. 2024. № 11. С. 146—156. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3856/3891> (дата звернення 10.04.2026).

8. Петришин Н.Я., Заєць І.В., Матринюк Т.О., Оришин Н.Р. Фінансова стійкість українських агропідприємств: аналіз доходів, прибутковості та ринкової капіталізації. Економіка і фінанси підприємства. 2025. № 2. С. 77—80. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1564> (дата звернення 06.10.2025).

9. Діяльність підприємств. Головне управління статистики у Херсонській області. URL: <https://www.ks.ukrstat.gov.ua/ekonomichna-statistika/ekonomichna-diyalnist/2806-2-1-3-diyalnist-pidpriemstv/finans.html> (дата звернення 11.04.2026).

10. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Сисоліна І.П. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4376/4306> (дата звернення 10.04.2026).

11. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Херсонської області на 2025 рік. Затверджено розпорядженням начальника обласної військової адміністрації URL: <https://khoda.gov.ua/storage/app/sites/49/publiczni-konsultatsii/elektronni-konsultatsii-zhromadskistiu/projekt-programi-socialno-ekonomichno-go-ta-kulturnogo-rozvitku-xersonskoyi1.pdf> (дата звернення 20.03.2026).

12. Мінекономіки презентувало матрицю фінансування для аграріїв: як знайти кошти на розвиток господарства. URL: [https://me.gov-](https://me.gov-ua/News/Detail/c4511b1b-a383-4c6e-aaf9-46c7ee6d496d?lang=uk-UA&title=MinekonomikiPrezentovaloMatritsiuFinansuvanniaDliaAgrariiv-YakZnaitiKoshtiNaRozvitokGospodarstva&fbclid=IwY2xjawRpMxlleHRuA2FlbQlX-MABicmlkETFUTnRRTGhya0FIS25hUllsc-3J0YwZhchBfaWQQMjlyMDM5MTc4ODIw-MDg5MgABHoGT1db-awZZ7Aa8-JYzt5Qx-AhB0xbD4tmf2ayuXoOfkUlTAThm4w-VzqS7D_aem_Yb8t07ks05sd2LwoIRqZgg)

ua/News/Detail/c4511b1b-a383-4c6e-aaf9-46c7ee6d496d?lang=uk-UA&title=MinekonomikiPrezentovaloMatritsiuFinansuvanniaDliaAgrariiv-YakZnaitiKoshtiNaRozvitokGospodarstva&fbclid=IwY2xjawRpMxlleHRuA2FlbQlX-MABicmlkETFUTnRRTGhya0FIS25hUllsc-3J0YwZhchBfaWQQMjlyMDM5MTc4ODIw-MDg5MgABHoGT1db-awZZ7Aa8-JYzt5Qx-AhB0xbD4tmf2ayuXoOfkUlTAThm4w-VzqS7D_aem_Yb8t07ks05sd2LwoIRqZgg (дата звернення 05.05.2026).

13. Жосан, Г.В., Кириченко, Н. В. Оцінка рівня цифровізації підприємств у Херсонській області. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. Вип. 16. С. 119-127. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/372/349> (дата звернення 15.04.2026).

References:

1. Olijnyk, N.M., Shashkova, N.I., Makarenko, S.M. (2020), "Business analytics of the current state of agriculture in the Kherson region ", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu, vol. 39, pp. 32—39, available at: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/665/655> (Accessed 12.04.2026).

2. Kartashova, O. H. (2021), "Problems and prospects for the development of production and processing of agricultural products at the regional level using the example of the Kherson region", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Serii: Ekonomika, vol. 6, pp. 61—72, available at: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/147/144> (Accessed 12.04.2026).

3. Tanklevs'ka, N. S. (2023), "The main issues of the post-war economic recovery of the Kherson region", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Serii: Ekonomika, vol. 16, pp. 200—205, available at: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/384/359> (Accessed 05.04.2026).

4. Kravchuk, Yu. Shpyl'ova, V. and Dobrozorova, O. (2024), "Preservation of the potential for sustainability and competitiveness of domestic agricultural enterprises in wartime", Modeling the development of the economic systems, vol.3, pp. 257-263, available at: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/414/403> (Accessed 05.04.2026).

5. Yarmolenko V. V. (2025), "The state and prospects of the agricultural sector of the Kherson region in the war and post-war period", Biznes-inform, vol. 4, pp. 310—317, available at: https://dSPACE.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/11194/%D0%AB8.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source=chatgpt.com (Accessed 10.04.2026).

6. Avercheva, N. and Grinchenko, O. (2024), "Problems of ensuring the profitability of enterprises in the agricultural sector of the economy at the present stage", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk*, Series: Economics, vol. 20, pp. 11—22, available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/508/475> (Accessed 10.04.2026). <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.1>

7. Avercheva, N. and Kozak, H. (2024), "Ways to enhance the resilience of small and medium-sized agricultural enterprises in conditions of war and post-war reconstruction", *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 146—156, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3856/3891> (Accessed 10.04.2026).

8. Petryshyn, N.Ya., Zaiets', I.V. Matryniuk, T.O. and Oryshyn N.R. (2025), "Financial sustainability of Ukrainian agricultural enterprises: analysis of revenues, profitability and market capitalization", *Ekonomika i finansy pidpriemstva*, vol. 2, pp. 77—80, available at: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1564> (Accessed 06.10.2025).

9. Department of Statistics in Kherson region (2026), "Enterprise activity Main", available at: <https://www.ks.ukrstat.gov.ua/ekonomichna-statistika/ekonomichna-diyalnist/2806-2-1-3-diyalnist-pidpriemstv/finans.html> (Accessed 11.04.2026).

10. Sysolina, N., Savelenko, H. and Sysolina, I. (2024), "Economic security of agricultural enterprises in war conditions: opportunities and threats", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65, pp. 45—52, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4376/4306> (Accessed 10.04.2026).

11. Kherson Regional State Administration (2025), "Program of socio-economic and cultural development of the Kherson region for 2025", available at: <https://khoda.gov.ua/storage/app/sites/49/publicni-konsultatsii/elektronni-konsultatsii-z-hromadskistiu/projekt-programi-socialno-ekonomichnogo-ta-kulturnogo-rozvitku-xersonskoyi1.pdf> (Accessed 20.03.2026).

12. Ministry of Economy of Ukraine (2026), "The Ministry of Economy presented a financing matrix for farmers: how to find funds for the development of the economy", available at: [https://me.gov.ua/News/Detail/c4511b1b-a383-4c6e-aaf9-46c7ee6d496d?lang=uk-UA&title=MinekonomikiPrezentuvaloMatritsiuFinansuvanniaDliaAgrariiv-YakZnaitiKoshtiNaRozvitokGospodarstva&fbclid=IwY2xjawRpMxlleHRuA2F1bQIXMABicm-](https://me.gov.ua/News/Detail/c4511b1b-a383-4c6e-aaf9-46c7ee6d496d?lang=uk-UA&title=MinekonomikiPrezentuvaloMatritsiuFinansuvanniaDliaAgrariiv-YakZnaitiKoshtiNaRozvitokGospodarstva&fbclid=IwY2xjawRpMxlleHRuA2F1bQIXMABicm-lkETFUTnRRTGhya0FIS25hUllsc3J0YwZhc-HBfaWQQMjIyMDM5MTc4ODIwMDg5Mg-ABHoGT1db-awZZ7Aa8-JYzt5QxAb0xbD4tm-f2ayuXoOFFkU1TATHm4wVzqS7D_aem_-Yb8t07ks05sd2LwoIRqZgg)

lkETFUTnRRTGhya0FIS25hUllsc3J0YwZhc-HBfaWQQMjIyMDM5MTc4ODIwMDg5Mg-ABHoGT1db-awZZ7Aa8-JYzt5QxAb0xbD4tm-f2ayuXoOFFkU1TATHm4wVzqS7D_aem_-Yb8t07ks05sd2LwoIRqZgg (Accessed 05.05.2026).

13. Zhosan, H.V., Kyrychenko, N. V. (2023), "Assessment of the level of digitalization of enterprises in the Kherson region", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seria: Ekonomika*, vol. 16, pp. 119—127, available at: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/372/349> (Accessed 15.04.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



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 338.47:656.078:004.9:005.21

А. О. Сидорчук,
докторант кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7420-7405>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.367

ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СМАРТ-ІНФРАСТРУКТУРИ ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

A. Sydorчук,
Doctoral candidate of the Department of Economics and Management,
Ukrainian State University of Science and Technologies

INSTITUTIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S SMART TRANSPORT INFRASTRUCTURE

Актуальність дослідження зумовлена потребою переходу від фрагментарного відновлення транспортних об'єктів України до інституційно впорядкованого управління смарт-інфраструктурою в умовах війни, ресурсних обмежень і європейської інтеграції. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні смарт-інфраструктури транспорту як тришарової інституційно-економічної системи, що поєднує фізичні активи, цифрові дані та правила відповідальності. Методологічну основу становлять підходи стратегічного управління, публічно-приватного партнерства, цифрової публічної інфраструктури, трансакційних витрат і контрактного регулювання. Запропоновано модель, у якій цифрова модернізація пов'язується з портфельним відбором проєктів, показниками результативності, прозорістю даних і договірними стимулами. Практична цінність полягає у можливості використання результатів для підготовки інфраструктурних проєктів, розвитку ППП, цифрового контролю, зниження ризиків і узгодження транспортної політики України з європейськими стандартами.

The relevance of this research is determined by the need to move beyond object-based reconstruction of Ukraine's transport infrastructure and to develop an institutionally coherent model for managing smart infrastructure under war, resource scarcity, digital transformation and European integration. The scale of damage, the growth of recovery needs and the revised TEN-T requirements show that transport modernisation can no longer be reduced to capital works or isolated information technology projects. The scientific novelty lies in interpreting smart transport infrastructure as a three-layer institutional and economic system that combines physical assets, digital data and rules of responsibility. This approach links recovery with portfolio selection, data standards, public accountability, contractual performance indicators and operational control. The methodology combines strategic management, public-private partnership theory, digital public infrastructure, transaction cost economics, incomplete contracts and regulation of intelligent transport systems. The article argues that public-private partnership should be treated not only as a channel for attracting private capital, but also as a mechanism for translating digital modernisation into measurable public value. Particular attention is paid to data ownership, interoperability, cyber security, availability payments, contract renegotiation and independent monitoring. A conceptual model of smart transport infrastructure development is proposed. It integrates the regulatory and standards framework, institutional architecture, project preparation, digital data layer, contractual and financial model, and operational supervision. The practical

significance lies in preparing infrastructure projects, designing partnership contracts, developing digital monitoring and reducing information asymmetry. The proposed approach may support Ukraine's post-war recovery by improving investment prioritisation, strengthening transparency, reducing transaction costs and aligning transport policy with European standards.

Ключові слова: смарт-інфраструктура транспорту, інституційний механізм, економічні стимули, публічно-приватне партнерство, цифрова модернізація, управління інфраструктурними проектами, публічна підзвітність.

Key words: smart transport infrastructure, institutional mechanism, economic incentives, public-private partnership, digital modernization, infrastructure project management, public accountability.

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

Інерція української інфраструктурної політики тривалий час відтворювала систему "капітальних робіт" — акцент на фізичному відновленні об'єктів, тоді як управлінські контури (відбір проєктів, підготовка, дані, операційні показники, підзвітність) залишалися вторинними. Нинішній контекст робить цю ієрархію неприйнятною з декількох причин.

Перша причина — масштабність пошкоджень і потреб відновлення, що перетворює управління інфраструктурою на задачу портфельного рівня — Національна транспортна стратегія до 2030 року визначає оцінку збитків транспортного сектору станом на 31.12.2023 у 30,5 млрд євро та потреб у реконструкції й негайному відновленні у 66,8 млрд євро, при цьому найбільшу частку потреб становлять втошляхи державного значення (29%), місцевого значення (16%) залізнична інфраструктура та рухомий склад (24%) [1].

Динаміка оцінки завданої шкоди та потреб у відновленні засвідчує, що обсяг потреб не стабілізується, а зростає, наприклад, у транспортному секторі він збільшився приблизно на 24% порівняно з попередньою оцінкою, що зумовлено інтенсивними ударами по залізничній інфраструктурі та портових об'єктах упродовж 2025 року [2].

За таких умов дефіцит ресурсів постає вже не як тимчасове ускладнення, а як структурна характеристика середовища відновлення, у межах якої управління підпорядковується пріоритетності та вимірюванню досягнутого результату.

Друга причина — європейська інтеграція як "стандарт управління", а не лише напрям політики.

Європейська транспортна політика TEN-T після ревізії 2024 року структурує мережу у три шари з дедлайнами 2030/2040/2050 і прямо підкреслює цифровізацію, мультимодальність, безпеку та стійкість як вимоги до інфраструктури [3].

Національна транспортна стратегія до 2030 року закріплює потребу приведення законодавства у відповідність до нормативів ЄС та інтеграції національної мережі до TEN-T [1]. Отже, "інституційна сумісність" стає економічною умовою доступу до фінансування та до коридорних рішень, а цифрові стандарти — частиною цієї сумісності.

Третя причина — цифрова трансформація як зміна концепції управління. У праві ЄС цифрові компоненти транспортної політики оформлені не деклараціями, а нормативними рамками і директива про інтелектуальні транспортні системи встановлює систему розгортання ITS для дорожнього транспорту та інтерфейсів з іншими видами транспорту, а її оновлення 2023 року розширює та актуалізує інструментарій, пов'язуючи його з новими регуляціями та делегованими актами (дані, стандарти, безпека, інтероперабельність) [4—5].

У таких умовах цифрова модернізація транспортної інфраструктури без інституційно-економічного механізму перетворюється на фрагментарні ІТ-впровадження, які не "зчіплюються" з фінансуванням, контрактами та показниками результативності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці, присвячені смарт-інфраструктурі транспорту, зосереджені переважно на технологічному оновленні об'єктів, цифрових змінах у системі управління та договірних механізмах реалізації інфраструктурних проєктів.

У більшості досліджень увага акцентується або на технічному оснащенні інфраструктури,

або на організаційних процедурах, або на фінансово-договірному забезпеченні, тоді як зв'язок між цими складовими часто залишається неповним.

У зарубіжних публікаціях доведено, що результат цифрових змін залежить не лише від впровадження технічних рішень, а й від якості управління, порядку використання даних, підзвітності та здатності інституцій координувати дії учасників процесу [4—7].

У працях, присвячених публічно-приватному партнерству, показано, що довгострокові інфраструктурні угоди супроводжуються високою ймовірністю перегляду умов, а ефективність таких проєктів визначається не лише обсягом вкладень, а й розподілом ризиків, змістом контракту та спроможністю держави забезпечувати контроль за його виконанням [8—10; 16—17].

В українському науковому полі переважають дослідження міської інфраструктури, цифрового оновлення транспортних підприємств і сучасних засобів управління проєктами.

У цьому контексті праці В. О. Задої та Т. Ю. Чаркіної є важливими для розуміння поєднання цифрових засобів, проєктного підходу та організаційних рішень у транспортній сфері [11—12].

Водночас інші вітчизняні автори наголошують на багатовимірності смарт-інфраструктури та на обмеженнях її розвитку, що зумовлені розпорошенням управлінських повноважень, інвестиційним дефіцитом і воєнними ризиками [13—14].

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Попри наявність значного масиву публікацій, недостатньо розробленим залишається підхід, у межах якого смарт-інфраструктура транспорту розглядалася б як цілісна інституційно-економічна система.

Це має принципове значення, оскільки цифрові рішення змінюють не лише технічний стан об'єктів, а й порядок фінансування, зміст контрактів, режим доступу до даних, вимоги до контролю та критерії оцінювання результативності. Для України ця проблема загострюється необхідністю поєднання відновлення транспортної інфраструктури, цифрового оновлення та узгодження національних рішень з європейськими вимогами [1; 15—17].

Метою статті є обґрунтування інституційно-економічних механізмів управління розвитком смарт-інфраструктури транспорту України та визначення моделі реалізації цифрової модернізації інфраструктурних об'єктів у кон-

тексті інфраструктурних трансформацій національного господарства й інтеграції до європейського транспортного простору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін "смарт-інфраструктура транспорту" доцільно виводити з інституційної логіки, а не з каталогу технологій. Якщо інфраструктура у класичному розумінні — це фізичні активи, що забезпечують мобільність, доступ і зв'язність територій, то смарт-інфраструктура є режимом управління цими активами, в якому дані стають ресурсом, а алгоритми — інструментом забезпечення якості, безпеки та економічної результативності. У межах цього дослідження смарт-інфраструктура транспорту трактується як тришарова система:

1. фізичний шар (дороги, колії, порти, термінали, аеропорти, інженерні споруди, рухомий склад як комплементарний актив);

2. цифровий шар (дані про стан активів, потоки, інциденти; цифрові сервіси для користувачів і операторів; інтероперабельність даних; кіберзахист);

3. інституційно-економічний шар (правила доступу до даних, стандарти обміну, розподіл відповідальності, фінансові стимули/санкції, контури підзвітності, процедури ППП, незалежний контроль).

Саме третій шар визначає, чи перетворюються дані на суспільну користь або на приватний актив, що монополізується підрядником/оператором.

Концептуальні роботи з цифрової публічної інфраструктури підкреслюють, що "публічність" цифрових інфраструктур потребує явного закріплення публічних цінностей і правил управління, а не зводиться до абстрактного "публічного інтересу".

Це напряму переноситься на транспорт: цифрові сервіси з мінімальної інформації про трафік/безпеку (ITS) до електронного обміну регуляторною інформацією (eFTI) створюють нові ринки даних, але без правил можуть підсилювати асиметрію між державою, оператором і користувачем.

Національна транспортна стратегія до 2030 року закріплює підхід кращої відбудови в поєднанні з прозорістю та підзвітністю, у межах якого цифрові інструменти відбору та моніторингу проєктів розглядаються як передумова довіри між державою, бізнесом і фінансовими установами.

У цьому зв'язку в документі наведено інтегровану інформаційно-аналітичну систему уп-

равління відбудовою та зазначено, що на початок жовтня 2024 року до неї було внесено близько 700 проєктів відновлення транспортних послуг із загальним орієнтовним бюджетом майже 77 млрд грн [1].

Публічне тлумачення цієї системи як єдиного середовища управління публічними інвестиціями показує, що її значення полягає не у технічному супроводі звітності, а у забезпеченні прозорості, підзвітності та зменшенні ризиків під час розподілу державних і міжнародних ресурсів.

Разом із тим, на рівні практики інфраструктурних перетворень виникає суперечність, де інституційна потреба в прозорому портфелі проєктів і стандартизованих даних зростає, але водночас збільшується тиск на швидкість відновлення.

Ця суперечність добре описується логікою неповних контрактів, прагнення скоротити транзакційний час часто веде до зниження якості підготовки проєкту, що потім "повертається" ренегоціаціями, конфліктами інтересів і зростанням вартості.

Ключовим предметом управління стає не лише "вибір підрядника", а дизайн інституційного механізму, який мінімізує майбутні транзакційні витрати за рахунок якісної

підготовки, узгоджених даних і контрактних КРІ.

Для управлінського аналізу доцільно розрізнити бар'єри на рівні правил (інституційні), організаційної спроможності (управлінські), ресурсів (економічні) та даних (цифрові). Нижче подано систематизацію, орієнтовану на управління проєктами цифрової модернізації у транспорті (Табл. 1).

Подана систематизація підкреслює ключовий управлінський висновок, що "цифрова модернізація" не є окремим інвестиційним напрямом, а є способом зменшити транзакційні витрати й ризики упродовж життєвого циклу об'єкта.

Якщо цифровий шар не закріплений контрактно (права на дані, стандарти, кіберзахист, КРІ), він перетворюється на витрату без відтвореного ефекту.

Водночас, якщо цифровий шар закріплений інституційно й економічно, він стає інструментом дисциплінування сторін і підвищує контрольованість PPP-проєктів.

Закон України "Про публічно-приватне партнерство" прямо вводить поняття показників ефективності та плати за експлуатаційну готовність як прив'язку платежів до досягнення визначених параметрів надійності/доступ-

Таблиця 1. Інституційні бар'єри та економічні обмеження розвитку смарт-інфраструктури транспорту України

Група бар'єрів	Прояв	Наслідок	Засіб нейтралізації
<i>Розпорошення відповідальності</i>	Неузгодженість планування, фінансування та експлуатації	Дублювання рішень, додаткові витрати	Єдина система даних, портфельний відбір проєктів
<i>Неповнота довгострокових договорів</i>	Невизначеність щодо даних, захисту інформації, сумісності систем, оновлення програмних рішень	Перегляд умов, інформаційна нерівність, залежність від виконавця	Чіткі показники результативності, права на дані, порядок зміни умов
<i>Низька довіра та ризики недобросовісності</i>	Високий запит на прозорість відбудови	Затримки, подорожчання фінансування	Відкриті реєстри, незалежний моніторинг, журнал змін
<i>Ресурсні обмеження</i>	Зростання потреб за обмежених бюджетних можливостей	Відкладання цифрового оновлення	Відбір за критичністю, партнерські моделі, змішане фінансування
<i>Високі безпекові ризики</i>	Удари по інфраструктурі, мінування, загроза зупинки робіт	Подорожчання капіталу, скорочення інвестиційного горизонту	Матриця ризиків, гарантії, поетапне введення об'єктів
<i>Нестача даних і єдиних вимог</i>	Несумісність форматів, різна якість відомостей	Складність інтеграції, додаткові витрати	Єдині вимоги до даних, сумісність систем, технічні умови у закупівлях

Джерело: сформовано на основі [2—3].

ності об'єкта або послуги [8], це відкриває можливість "вбудувати" цифрові КРІ у фінансову частину договору, а не залишати їх у технічному додатку.

В Україні ППП фактично рухається у бік європейської контрактної дисципліни, де серед іншого є конкурентні процедури, структурування фінансування, визначена роль кредиторів/міжнародних фінансових організацій, а також механіка платежів, прив'язаних до результативності.

Критична відмінність цифрово-орієнтованих ППП у транспорті полягає в тому, що предмет договору зміщується від "будівлі/дороги/колії" до "інфраструктури як сервісу", де функціональні показники (надійність, доступність, швидкість реагування, точність даних, інцидент-менеджмент) є так само важливими, як і фізичні параметри.

Доцільно описувати ППП у цифровій модернізації як модель керованого результату, а не модель "управління об'єктом" (Табл. 2).

У таблиці принциповим є те, що цифровий компонент виведено в окрему контрактну площину. Досвід ренегоціацій ППП показує, що слабкість контрактних положень й ренегоційних процедур не "виправляється" досвідом автоматично і навпаки, політичні цикли й асиметрія інформації можуть посилювати вилучення ренти приватними консорціумами [9—10].

У кризових періодах акценти зміщуються до фінансової стійкості й публічного інтересу, а питання соціальної легітимності (тарифи, доступність) стають гострішими.

Отже, смарт-ППП в транспорті проектується як контракт із вбудованими запобіжниками — КРІ, алгоритм перегляду технічних стандартів, незалежний аудит даних і кіберзахисту, правила форс-мажору, прозора процедура змін.

Портові концесії в Україні показують не лише фінансову, а й інституційну логіку

Таблиця 2. Форми публічно-приватного партнерства у проектах цифрової модернізації транспортної інфраструктури

Форма договору	Об'єкти	Дохід приватної сторони	Основні ризики	Обов'язковий цифровий складник
Концесія	Порти, термінали, сервісні об'єкти	Плата користувачів, концесійні платежі	Попит, безпека, доступність, форс-мажор	Облік активів і потоків, єдині вимоги до даних, зв'язок із державними системами
Проектування, будівництво, фінансування та експлуатація з оплатою за готовність	Дороги, мости, системи керування рухом, центри управління	Бюджетні виплати за досягнення встановлених показників	Будівництво й експлуатація - приватна сторона; бюджетна дисципліна - держава	Показники якості даних, безперервність цифрових послуг, захист інформації, порядок оновлення програм
Керований сервіс	Диспетчеризація, інтелектуальні транспортні рішення, освітлення, моніторинг споруд	Оплата за послугу	Якість послуг, зміна вимог	Доступ до даних, сумісність систем, порядок обміну інформацією
Лізинг або управління з інвестиційними зобов'язаннями	Рухомий склад, об'єкти обслуговування, системи продажу та електронного документообігу	Оплата від оператора або держави	Технічне старіння, постачання, кіберризики	Рівень сервісу, резервування, цифровий аудит, захист інформації
Спільне підприємство	Платформи даних, єдині цифрові сервіси	Комісійні, плата операторів, державне замовлення	Конфлікт інтересів, монополізація даних	Правила управління даними, рівний доступ, незалежний нагляд
Утримання за результатом із цифровим моніторингом	Дороги, колії, інженерні споруди	Оплата за досягнення встановленого стану об'єкта	Недотримання стандартів, надзвичайні події	Цифровий паспорт об'єкта, контроль стану, аналітика, прозора звітність

Джерело: сформовано на основі [8—10; 16].

ППП. За описом ППП-агенції, підготовка концесійних проєктів у портовому секторі здійснювалася за участі міжнародних фінансових інституцій. Для проєктів "Ольвія" та "Херсон" зазначено залучення EBRD та IFC до підготовки, меморандуми та угоди щодо техніко-економічних обґрунтувань, а також умови щодо персоналу і колективних угод [18–19].

У контексті цифрової модернізації це означає, що реальний ефект ППП досягається не через факт залучення приватної сторони, а через здатність держави забезпечити вимірюваність результату, контроль даних і управління ризиками упродовж строку угоди.

Запропонований підхід до управління відновленням і розвитком транспортної інфраструктури на засадах державно-приватного партнерства ґрунтується на поєднанні нормативно-стандартного, інституційного, проєктно-підготовчого, цифрового, договірно-фінансового та операційно-наглядового контурів (рис. 1).

Особливого значення набуває цифровий контур даних, що забезпечує взаємозв'язок між

підготовкою проєктів, оцінюванням ризиків, контролем виконання та оновленням нормативних вимог.

Змістове наповнення запропонованої моделі розкриває взаємозалежність нормативного, інституційного, проєктного, цифрового, договірно-фінансового та операційного компонентів управління інфраструктурним розвитком.

Нормативно-стандартна основа визначає не лише межі допустимих управлінських рішень, а й цільові орієнтири, відповідно до яких має здійснюватися відбір, підготовка та реалізація інфраструктурних проєктів.

Інституційне забезпечення виступає умовою практичної дієздатності моделі, оскільки чіткий розподіл ролей, компетенцій, відповідальності та процедур ухвалення рішень перетворює цифровий контур даних із пасивного інформаційного ресурсу на інструмент управлінського впливу.

Портфельний підхід до підготовки проєктів дає змогу відійти від фрагментарного реагування на окремі інфраструктурні запити та перейти до узгодженого поєднання завдань віднов-



Рис. 1. Концептуальна модель управління цифровізацією транспортної інфраструктури на засадах ДПП

Джерело: сформовано на основі [8; 15–16].

лення, модернізації й підвищення стійкості транспортної системи.

Цифрова основа даних забезпечує вимірюваність результатів, прозорість процедур і можливість оперативного коригування рішень на підставі фактичних показників, а не декларативних оцінок.

Операційна основа та нагляд завершують управлінський цикл через експлуатаційний контроль, аудит даних і кіберстійкість, які в сучасних умовах слід розглядати не як допоміжні технічні функції, а як передумову збереження керованості інфраструктури як сервісу.

Такий підхід узгоджується із сучасними дослідженнями цифрових рішень у залізничному секторі України, де прозорість операцій, точність управління ресурсами, електронний документообіг та автоматизація логістичних процесів розглядаються як важливі чинники підвищення ефективності транспортної системи.

Управління смарт-інфраструктурою транспорту потребує не просто переліку "учасників", а формалізації потоків рішень, даних і відповідальності.

У PPP-орієнтованих моделях ключовою є точка стикування, тобто "хто є власником даних і хто несе витрати за їхню якість". Закон про PPP 2025 року вводить категорії кредиторів, конкурсних процедур, показників ефективності та плати за експлуатаційну готовність, що дозволяє вбудувати дані у фінансову логіку [9].

Одночасно на рівні системи відбудови DREAM позиціонується як цифровий інструмент "єдиного вікна" публічних інвестицій [20], отже, дані про проект набувають статусу контролюючого ресурсу, а не внутрішнього документа замовника.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інтелектуальну транспортну інфраструктуру України в умовах відновлення, цифрової трансформації та євроінтеграції доцільно розглядати як інституційно-економічну систему, у якій технології підпорядковані правилам управління, стимулам, відповідальності та підзвітності.

Масштаб потреб транспортного сектору робить складним управління лише на рівні окремих проєктів і потребує переходу до узгодженого управління сукупністю інфраструктурних проєктів, стандартизації даних, виз-

начення пріоритетів та оцінювання результатів.

Європейські вимоги до транс'європейської транспортної мережі, інтелектуальних транспортних систем і електронного обміну транспортною інформацією свідчать, що цифровізація та мультимодальність стають обов'язковими характеристиками сучасної інфраструктури, а не додатковими інноваційними елементами.

Важливими механізмами управління розвитком такої інфраструктури є нормативна сумісність із правом Європейського Союзу, чіткий розподіл управлінської відповідальності, зв'язок фінансування з досягнутими результатами, а також цифрова підзвітність, що зменшує інформаційну асиметрію між учасниками проєктів.

Публічно-приватне партнерство має значення не лише як спосіб залучення позабюджетних ресурсів, а як інструмент переведення цифрової модернізації у вимірюваний управлінський результат.

У договорах можуть бути закріплені вимоги до даних, сумісності інформаційних систем, кіберзахисту та показників результативності. Водночас дослідження перегляду умов таких договорів засвідчують, що за слабких інституцій ця процедура може перетворюватися на канал перерозподілу вигід.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на перевірку впливу цифрових показників на вартість життєвого циклу активів, ефективність цифрового контролю та умови інтеграції української транспортної інфраструктури до європейських стандартів.

Література:

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках: постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF/print>.

2. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment, February 2022 — December 2025. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. 2026. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf> (дата звернення: 02.05.2026).

3. Regulation (EU) 2024/1679 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on

Union guidelines for the development of the trans-European transport network, amending Regulations (EU) 2021/1153 and (EU) No 913/2010 and repealing Regulation (EU) No 1315/2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj/eng>.

4. Directive 2010/40/EU of the European Parliament and of the Council of 7 July 2010 on the framework for the deployment of Intelligent Transport Systems in the field of road transport and for interfaces with other modes of transport. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2010/40/oj/eng>.

5. Directive (EU) 2023/2661 of the European Parliament and of the Council of 22 November 2023 amending Directive 2010/40/EU on the framework for the deployment of Intelligent Transport Systems in the field of road transport and for interfaces with other modes of transport. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/2661/oj/eng>.

6. Regulation (EU) 2020/1056 of the European Parliament and of the Council of 15 July 2020 on electronic freight transport information. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1056/oj/eng>.

7. Zyzak B., Sienkiewicz-Malyjurek K., Jensen M. R. Public value management in digital transformation: a scoping review. *International Journal of Public Sector Management*. 2024. Vol. 37, № 7. P. 845—863. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2024-0055>.

8. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20/print>.

9. Sarmento J. M., Renneboog L. Renegotiating public-private partnerships. *Journal of Multinational Financial Management*. 2021. Vol. 59. Article 100661. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2020.100661>.

10. Public Private Partnerships for Transport Infrastructure: Renegotiation and Economic Outcomes. Paris: OECD Publishing, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789282108130-en> (дата звернення: 02.05.2026).

11. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Чернова Н. С., Полішко Т. В. Сучасні інструменти проектного менеджменту в інфраструктурних проектах транспортної галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 194—202. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.326980>.

12. Чаркіна Т. Ю., Марценюк А. В., Задоя В. О. Діджитал-менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства. *Review of Transport Economics and Management*.

2025. Вип. 12 (28). С. 214—223. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>.

13. Пурій Г. В., Байда М. Г., Падалка О. С., Кулішов В. В. Соціально-економічна парадигма smart-інфраструктури: кейс України. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 232—242. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.232-242>.

14. Parasii-Verhunen I., Arbuzova A. Strategic analysis of the impact of Ukrzaliznytsia's innovation activity on transportation efficiency in the digital economy. *Finance of Ukraine*. 2025. № 10. P. 77—88. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.10.077>.

15. Digital Public Infrastructure and Public Value. University College London. 2025. URL: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/sites/bartlett/files/2025-06/Digital_Public_Infrastructure_and_Public_Value.pdf (дата звернення: 02.05.2026).

16. Williamson O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*. 1979. Vol. 22, № 2. P. 233—261. DOI: <https://doi.org/10.1086/466942>.

17. Castelblanco G., Guevara J., De Marco A. Crisis management in public-private partnerships: lessons from the global crises in the XXI century. *Built Environment Project and Asset Management*. 2024. Vol. 14, № 1. P. 56—73. DOI: <https://doi.org/10.1108/BEPAM-11-2022-0174>.

18. "Olvia" Specialized Seaport Concession. Public-Private Partnership Agency. URL: <https://pppagency.gov.ua/project/olvia-specialized-seaport-concession/> (дата звернення: 03.05.2026).

19. "Kherson" Specialized Seaport Concession. Public-Private Partnership Agency. URL: <https://pppagency.gov.ua/project/kherson-specialized-seaport-concession/> (дата звернення: 03.05.2026).

20. DREAM. Public Investment Management System. About DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/about> (дата звернення: 03.05.2026).

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025-2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF/print> (Accessed 02.05.2026).

2. World Bank Group (2026), "Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment, February

2022 — December 2025", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf> (Accessed 02.05.2026).

3. European Parliament and of the Council (2024), "Regulation (EU) 2024/1679 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network, amending Regulations (EU) 2021/1153 and (EU) No 913/2010 and repealing Regulation (EU) No 1315/2013", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj/eng> (Accessed 02.05.2026).

4. European Parliament, Council of the European Union. (2023), "Directive (EU) 2023/2661 of 22 November 2023 amending Directive 2010/40/EU on the framework for the deployment of Intelligent Transport Systems in the field of road transport and for interfaces with other modes of transport", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2010/40/oj/eng> (Accessed 02.05.2026).

5. European Parliament, Council of the European Union. (2010), "Directive 2010/40/EU of the European Parliament and of the Council of 7 July 2010 on the framework for the deployment of Intelligent Transport Systems in the field of road transport and for interfaces with other modes of transport", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2010/40/oj/eng> (Accessed 02.05.2026).

6. European Parliament and of the Council (2020), "Regulation (EU) 2020/1056 on electronic freight transport information", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1056/oj/eng> (Accessed 02.05.2026).

7. Zyzak, B., Sienkiewicz-Malyjurek, K. and Jensen, M. R. (2024), "Public value management in digital transformation: a scoping review", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 37, no. 7, pp. 845—863. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2024-0055>.

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Public-Private Partnership", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20/print> (Accessed 02.05.2026).

9. Sarmiento, J. M. and Renneboog, L. (2021), "Renegotiating public-private partnerships", *Journal of Multinational Financial Management*, vol. 59. Article 100661. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2020.100661>.

10. OECD Publishing (2017), "Public Private Partnerships for Transport Infrastructure: Renegotiation and Economic Outcomes", DOI: <https://doi.org/10.1787/9789282108130-en>.

11. Zadoia, V. O., Charkina, T. Yu., Chernova, N. S., and Polishko, T. V. (2024), "Modern

project management tools in infrastructure projects in the transport industry", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 88, pp. 194—202. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.326980>.

12. Charkina, T.Yu., Martseniuk, L.V. and Zadoia, V. (2025), "Digital management as a tool of anti-crisis management", *Review of Transport Economics and Management*, vol. 12(28), pp. 214—223. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>.

13. Purij, H. V., Bajda, M. H., Padalka, O. S. and Kulishov, V. V. (2025), "Socio-economic paradigm of smart infrastructure: the case of Ukraine", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 200, pp. 232—242. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.232-242>.

14. Parasii-Verhunencko. I. and Arbuzova. A. (2025), "Strategic analysis of the impact of Ukrzaliznytsia's innovation activity on transportation efficiency in the digital economy", *Finance of Ukraine*, vol. 10, pp. 77—88. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.10.077>.

15. University College London. (2025), "Digital Public Infrastructure and Public Value", available at: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/sites/bartlett/files/2025-06/Digital_Public_Infrastructure_and_Public_Value.pdf (Accessed 02.05.2026).

16. Williamson, O.E. (1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, no. 2, pp. 233—261. DOI: <https://doi.org/10.1086/466942>.

17. Castelblanco, G., Guevara, J. and De Marco, A. (2024), "Crisis management in public-private partnerships: lessons from the global crises in the XXI century", *Built Environment Project and Asset Management*, vol. 14, no. 1, pp. 56—73. DOI: <https://doi.org/10.1108/BEPAM-11-2022-0174>.

18. "Olvia" Specialized Seaport Concession. (2026), "Public-Private Partnership Agency", available at: <https://pppagency.gov.ua/project/olvia-specialized-seaport-concession/> (Accessed 03.05.2026).

19. "Kherson" Specialized Seaport Concession. (2026), "Public-Private Partnership Agency", available at: <https://pppagency.gov.ua/project/kherson-specialized-seaport-concession/> (Accessed 03.05.2026).

20. DREAM (2026), "Public Investment Management System. About DREAM", available at: <https://dream.gov.ua/about> (Accessed 03.05.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 65.014

І. О. Нетреба,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса ШевченкаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-5405>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.376

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ОСНОВІ РІВНЯ ГНУЧКОСТІ КОМПАНІЇ

I. Netreba,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Innovation and Investment Management
Taras Shevchenko National University of Kyiv

SCENARIO PLANNING FOR IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGES BASED ON THE COMPANY'S LEVEL OF FLEXIBILITY

У статті досліджено теоретико-методичні засади забезпечення гнучкості організацій в умовах змін зовнішнього оточення. Розкрито критерії оцінювання гнучкості організації. До групи економічних показників віднесено ті, що використовуються у фінансовому аналізі: рентабельність, фінансова стійкість, ліквідність та інші. До організаційних критеріїв віднесено швидкість прийняття рішень, рівень децентралізації, оптимізація чисельності управлінського персоналу. Соціальні показники включають плинність кадрів, навчання і розвиток персоналу підприємства, залученість працівників до розробки рішень. Визначено групу показників ресурсного забезпечення, а саме, фондомісткість, матеріаломісткість, оборотність оборотних коштів. Для визначення рівня організаційної гнучкості використано оптимізаційну модель. Визначено інтегральний показник організаційної гнучкості та систему нормативних значень для інтерпретації отриманих результатів.

Складено систему індикаторів, що засвідчують готовність до змін системи менеджменту підприємства, а також перелік чинників зовнішнього середовища, які потребують експертного оцінювання. Обґрунтовано, що високий рівень гнучкості є передумовою впровадження організаційних змін. Розглянуто процедуру сценарного планування у контексті управління змінами, що включає такі етапи: діагностика поточного стану підприємства, аналіз впливу чинників зовнішнього середовища та оцінка ризиків, визначення альтернативних сценаріїв організаційних змін, оцінка сценаріїв і розробка плану впровадження змін, реалізація плану, оцінка отриманих результатів. Для кожного етапу зазначено методи, які може обирати керівництво компанії, залежно від управлінської ситуації: SWOT, PESTEL, ABC, GAP-аналіз, Business Model Canvas, Stakeholder Map, аналіз фінансових коефіцієнтів, Design Trees, TOPSIS, ELECTRE та інші.

The article explores the theoretical and methodological principles of ensuring the flexibility of organizations in the face of changes in the external environment. The criteria for assessing the flexibility of the organization are disclosed. The group of economic indicators includes those used in financial analysis: profitability, financial stability, liquidity, and others. The organizational criteria include the speed of decision-making, the level of decentralization, and optimization of the number of managerial personnel. Social indicators include personnel turnover, training and development of the enterprise's personnel, and the involvement of employees in the development of solutions. A group of resource support indicators is determined, namely, capital intensity, material intensity, and turnover of working capital. An optimization model is used to determine the level of organizational flexibility. An integral indicator of organizational flexibility and a system of normative values for interpreting the results obtained are determined. A system of indicators is compiled that demonstrate the readiness for changes in the enterprise's management system, as well as

a list of external environmental factors that require expert assessment. It is substantiated that a high level of flexibility is a prerequisite for implementing organizational changes. The procedure of scenario planning in the context of change management is considered, which includes the following stages: diagnostics of the current state of the enterprise, analysis of the influence of external factors and risk assessment, identification of alternative scenarios of organizational changes, scenario assessment and development of a plan for implementing changes, implementation of the plan, evaluation of the results obtained. For each stage, methods that the company's management can choose, depending on the management situation, are indicated: SWOT, PESTEL, ABC, GAP analysis, Business Model Canvas, Stakeholder Map, analysis of financial ratios, Design Trees, multi-criteria analysis methods, in particular, TOPSIS, ELECTRE and others.

Ключові слова: управлінські рішення, організаційна гнучкість, управління змінами, сценарне планування.

Key words: management decisions, organizational flexibility, change management, scenario planning.

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

Проблематика організаційної гнучкості та методичних засад її оцінювання набуває все більшої актуальності для компаній, що працюють в динамічних ринкових умовах. Забезпечення виживання та отримання прибутку, збереження позицій на ринку та планування розвитку — це перелік питань, що нині є пріоритетними в бізнесі. Наукові дослідження, що проводять українські і зарубіжні вчені, спрямовані на пошук шляхів оптимізації витрат компаній не лише за такими напрямками як виробництво продукції, що буде конкурентоспроможною на ринку, маркетинг, збут, а також щодо пошуку можливостей для розвитку, зокрема, реалізацію проєктів по управлінню змінами.

Різноманітність методичних підходів до оцінювання ефективності функціонування компаній та здійснення організаційних змін, формування системи критеріїв для визначення гнучкості обумовлені необхідністю охоплення великої групи показників, щоб підвищити об'єктивність та точність результатів, оскільки це інформаційна база для прийняття рішень. Мінливість зовнішнього середовища потребує застосування методу сценаріїв, що дає змогу керівникам порівнювати варіанти здійснення змін та прогнозувати очікувані вигоди, а також, за необхідності, переходити до інших сценаріїв, мінімізуючи витрати.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових публікацій засвідчив, що значна кількість досліджень присвячена взаємозв'язку гнучкості організації з конкурентос-

проможністю та здатністю до виживання в умовах кризи. У працях [3; 4] зазначається, що гнучкість варто розглядати як стратегічну передумову реалізації змін в організації, що має на меті швидке реагування на виклики зовнішнього оточення шляхом внутрішніх трансформацій, що вміщують інноваційну складову. На увагу заслуговують питання управління персоналом в умовах організаційних перетворень, розкриті у наукових роботах [2; 9]. Сучасні підходи в HR-менеджменті розглядаються з позицій дизайн-мислення, що створює середовище для креативності, здатності до навчання і командної роботи, що важливо для успішного впровадження організаційних змін. У роботі [10] наголошується на необхідності ґрунтовного аналізу ризиків і врахування ступеня невизначеності при плануванні напрямів розвитку компанії.

У той же час уточнення потребують питання оцінювання гнучкості організацій та обґрунтування вибору інструментів, які використовуються керівниками у процесі планування змін з урахуванням ситуаційних факторів та сценаріїв розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в розвитку теоретико-методичних засад оцінювання організаційної гнучкості, як однієї з передумов впровадження змін та узагальнення підходів, що можуть бути використані керівниками на різних етапах сценарного планування організаційних перетворень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "організаційна гнучкість" пов'язане зі здатністю компанії швидко адаптуватися

до змін зовнішнього оточення. У процедурі оцінювання організаційної гнучкості потрібно визначити чинники внутрішнього середовища компанії та виявити такі, що сприяють і перешкоджають швидкій адаптації до змін. Необхідно виявити фактори зовнішнього середовища прямого впливу, що можуть бути можливостями і загрозами. Отже, на початковому етапі виникає необхідність збору даних щодо функціонування компанії та визначення факторів, що чинять найбільший позитивний і негативний вплив на процес адаптації.

Спираючись на положення, викладені у праці [6], систему базових критеріїв для оцінювання внутрішнього середовища потрібно формувати фокусуючись на елементах організаційної гнучкості, а саме: стратегічна адаптивність; гнучкість організаційної структури управління; гнучкість бізнес-процесів; готовність до технологічного розвитку, функціональна і корпоративна ресурсна гнучкість.

Таким чином, оцінюванню підлягає вся система внутрішнього середовища компанії. Показники, що дають змогу оцінити результативність змін повинні характеризувати можливості для розвитку персоналу, зміну корпоративної культури, залученість персоналу до розробки рішень та удосконалення системи інформаційного забезпечення процесів управління компанією.

Процедура оцінки та аналізу організаційної гнучкості [6] значним чином орієнтована на застосування методу експертних оцінок для вивчення впливу зовнішніх чинників на діяльність компанії. Так, серед зовнішніх чинників, які можна розглядати як критерії, що потребують експертного оцінювання можна виокремити:

- зміни попиту;
- рівень конкуренції;
- швидкість технологічних змін в галузі;
- ступінь невизначеності.

Також доцільно сформувати систему показників, що уможливають визначення готовності до змін системи менеджменту підприємства:

- рівень інноваційної активності;
- капіталовкладення у розвиток та навчання персоналу;
- ефективність функціонування системи менеджменту;
- відповідність стратегії загальному вектору розвитку підприємства.

Для систематизації критеріїв і

наступної побудови моделі, цінним буде підхід, згідно якого результативність управління організаційними змінами розглядають у чотирьох аспектах: організаційна ефективність, економічна, соціальна і ресурсна. Такий поділ необхідний для чіткого розмежування показників, які можливо оцінити кількісно з наступним спостереженням динаміки, а також якісних критеріїв, які відображають вигоди компанії, що не мають кількісного виміру, однак їх оцінка не менш важлива для вивчення здатності компанії до організаційного розвитку (Табл. 1).

Розгляд методів оцінювання ефективності управління підприємством, систематизованих авторами роботи [8], дає змогу зробити висновки щодо доцільності застосування методів нечіткої логіки для аналізу гнучкості організації за вищевказаною системою критеріїв. Автори дослідження наголошують на перевагах цієї групи методів поряд з методами фінансового аналізу, зокрема, у частині врахування кількісних оцінок та якісної інформації на основі формалізації з наступною побудовою економіко-математичної моделі для оцінки функціонування системи менеджменту та її елементів.

Оскільки від управлінських рішень щодо впровадження процедур, які становлять основу організаційних змін, залежить рівень адаптивності організації у перспективі, важливо встановити ті критерії, що уможливають оцінювання ефективності цих рішень. Відомо, що час, витрачений на розробку і прийняття рішення, рівень узгодженості стратегічних і оперативних завдань, поточ-

Таблиця 1. Критерії оцінювання організаційної гнучкості

Група	Показники
Економічні (фінансові)	• рентабельність; • ліквідність; • фінансова стійкість; • витрати компанії на управління змінами, • термін окупності; • приріст чистого прибутку підприємства після впровадження змін
Організаційно-управлінські	• швидкість прийняття управлінських рішень • рівень децентралізації • оптимізація чисельності управлінського персоналу • частота внесення змін в систему бізнес-процесів, відповідно до тенденцій розвитку техніки та технологій (галузевий аспект) • питома вага науково-обґрунтованих норм праці у загальній кількості норм, що застосовуються на підприємстві
Соціальні	• плинність кадрів • навчання і розвиток персоналу підприємства • залученість працівників до процесів розробки рішень
Ресурсні	• продуктивність праці • фондомісткість • матеріаломісткість • оборотність оборотних коштів

Джерело: складено на основі джерел [1; 2; 3].

ний стан та здатність до розвитку інформаційного забезпечення системи менеджменту — це чинники, які можливо брати за основу для визначення ефективності прийняття рішень керівниками [5]. Тому ці параметри важливо також включити до групи організаційних критеріїв оцінювання гнучкості організації.

Для формування інтегрального показника організаційної гнучкості можна скористатися традиційним підходом до визначення економічного ефекту, що визначається як різниця між доходом і витратами [7]. У даному випадку "прибутковими" будуть ті критерії, які створюють сприятливі умови для досягнення високого рівня адаптивності. Водночас, показники, які перешкоджають організаційному розвитку доцільно віднімати, умовно приймаючи їх як "витрати" у цій моделі. Мета організації полягає у досягненні максимального рівня гнучкості при наявності певних обмежень, отже можемо визначити цільову функцію та систему обмежень:

$$F = \sum_{i=1}^m a_i X_i(E, O, S, R) - \sum_{j=1}^n b_j Y_j(E, O, S, R) \rightarrow \max$$

де

X — критерії, що вимірюють вплив чинників, які сприяють організаційній гнучкості

Y — критерії, що вимірюють вплив чинників, які перешкоджають організаційній гнучкості

a_i, b_i — вагові коефіцієнти, що визначають вплив критеріїв

Показники, що відносяться до відповідної групи: E — економічні, O — організаційно-управлінські, S — соціальні, R — ресурсне забезпечення,

Система обмежень:

$$X_i^{\min} \leq X_i \leq X_i^{\max}$$

$$Y_i^{\min} \leq Y_i \leq Y_i^{\max}$$

$$E^{\min} \leq E \leq E^{\max}$$

$$O^{\min} \leq O \leq O^{\max}$$

$$S^{\min} \leq S \leq S^{\max}$$

$$R^{\min} \leq R \leq R^{\max}$$

Результатом застосування даної моделі є порівняння оптимального значення (F_{optim})

і фактичного (F_{fact}) для кожного з організаційно-управлінських критеріїв при заданих значеннях економічних, соціальних і ресурсних параметрів.

Інтегральний показник організаційної гнучкості розраховується як відношення фактичного рівня гнучкості до оптимального:

$$I = \left| \frac{F_{\text{fact}} - F_{\text{optim}}}{F_{\text{optim}}} \right| \times 100\%$$

На основі результатів визначається рівень організаційної гнучкості: високий (70—100%), середній (30—69%) або низький (0—29%).

Спроможність підприємства швидко реагувати на виклики зовнішнього оточення залежить від можливостей керівництва розробити і детально проаналізувати можливі варіанти розвитку подій та прийняти своєчасні та економічно обгрунтовані рішення. Вивчаючи проблематику управління змінами в організації, можемо зазначити, що організаційна гнучкість виступає однією з необхідних умов впровадження змін на підприємстві. При цьому сценарне планування слід розглядати як інструмент, що дає змогу моделювати альтернативні варіанти, враховуючи ризики. Створюється інформаційний простір для реалізації гнучкого підходу до прийняття рішень шляхом переходу від одного до іншого сценарію, які розроблені з використанням методів стратегічного аналізу.

У праці [10] детально викладено основні положення розробки сценаріїв та їх функції в умовах невизначеності і розкрито процедуру сценарного планування. Адаптувавши методичні положення побудови сценаріїв до потреб даного дослідження, можемо виокремити наступні етапи, що передбачають побудову сценаріїв розвитку подій з наступною трансформацією організації, відповідно до цілей розвитку (Табл. 2).

Таким чином, залежно від цілей, завдань і напрямів розвитку підприємства, керівники можуть обирати ті методи, які доцільно застосувати в конкретній ситуації на кожному етапі розробки та реалізації сценаріїв. Формування альтернативних сценаріїв сприяє впровадженню нових підходів в управлінні, пошуку нових ідей і управлінських рішень. В умовах сценарного планування відбувається узгодження цих рішень та зростає ефективність командної взаємодії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Використання сценарного планування на практиці створює умови для підтримки організаційної гнучкості, оскільки підприємство переходить від реактивної до проактивної моделі реагування на зовнішні зміни, орієнтуючись на швидку адаптацію стратегії до можливих викликів, що забезпечують розроблені заздалегідь варіанти реагування на зовнішні зміни. Подальшого розвитку потребують алгоритми, що передбачають кластеризацію і прогнозування для удосконалення процесу сценарного планування.

Таблиця 2. Процедура сценарного планування проведення організаційних змін

Етапи	Характеристика	Методичний інструментарій
1.Діагностика поточного стану підприємства.	Аналіз організаційної структури управління, оцінка ресурсного забезпечення, визначення переліку ключових бізнес-процесів, що потребують змін. Оцінка загальної готовності підприємства до проведення організаційних змін.	➤ GAP-аналіз (для порівняння поточного стану підприємства з бажаним цільовим станом, виявлення стратегічних прогалин, що перешкоджають досягненню цілей сталого розвитку). ➤ SWOT-аналіз (для оцінки внутрішнього середовища, сильних і слабких сторін компанії). ➤ Business Model Canvas (операційна діагностика, що включає аналіз структури витрат і джерел доходів). ➤ Аналіз фінансових коефіцієнтів (для пошуку шляхів оптимізації фінансового плану).
2.Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища, оцінка ризиків.	Дослідження регуляторного середовища, ринкових трендів, технологічних змін, вивчення змін у запитах споживачів.	➤ PESTEL-аналіз (для визначення впливу макрочинників зовнішнього оточення на діяльність підприємства). ➤ SWOT-аналіз (для аналізу можливостей і загроз зовнішнього середовища). ➤ Модель 5 сил Портера (для аналізу конкуренції в галузі). ➤ Stakeholder Map (для аналізу впливу зацікавлених сторін на діяльність організації). ➤ Sensitivity Analysis (аналіз чутливості, зокрема, виявлення чинників, що мають найбільший вплив, при фіксованих інших факторах)
3.Побудова альтернативних сценаріїв організаційних змін.	Розробка адаптивного, інноваційного та кризового сценаріїв.	➤ Визначення резервної потужності (оцінка запасів сировини, матеріалів, аналіз структури персоналу для швидкого реагування на зміни). ➤ Створення крос-культурних команд (для пошуку нестандартних варіантів вирішення проблеми, генерування ідей і вибору оптимального варіанту). ➤ Crisis Response Team (створення антикризової групи для прийняття швидких рішень та координування комунікацій в умовах обмеженості часу). ➤ Імітаційне моделювання (розробка сценаріїв на основі прогнозів із використанням спеціалізованого програмного забезпечення). ➤ Design Thinking (методика дизайн-мислення, що спрямована на розробку та впровадження інноваційних підходів в управлінні та прийнятті рішень).
4. Оцінка сценаріїв.	Обґрунтування необхідності проведення реструктуризації, впровадження нових технологій, зміни у кадровому складі.	➤ Багатокритерійний аналіз: TOPSIS, ELECTRE: для порівняння альтернатив та вибору оптимального рішення). ➤ ABC-аналіз роботи персоналу (для визначення внеску кожного працівника у загальний результат). ➤ Метод Монте-Карло (для статистичного моделювання невизначеності та оцінки ризиків). ➤ Design Trees (побудова дерева рішень). ➤ Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів (для визначення доцільності капіталовкладень).
5.Розробка плану впровадження змін (з урахуванням сценаріїв).	Визначення послідовності дій, призначення відповідальних осіб, формування системи KPI.	➤ Roadmap - побудова дорожньої карти (для синхронізації роботи персоналу, відображення змін у бізнес-процесах, встановлення зв'язків між цілями та KPI). ➤ Реінжиніринг бізнес-процесів (для оптимізації витрат в умовах обмеженості ресурсів, адаптація до змін на ринку). ➤ Gantt chart – діаграма Ганта (для планування, координації, відстежування тривалості та послідовності виконання робіт по впровадженню змін). ➤ Program Evaluation and Review Technique (для визначення часу на виконання складних завдань в умовах високого рівня ризику).
6.Впровадження організаційних змін (з урахуванням сценаріїв).	Забезпечення системності та контролю реалізації змін за будь-якого сценарію.	Моделі, що традиційно використовуються для управління змінами у практичній діяльності компаній: ➤ ADKAR model ➤ Модель К.Левіна ➤ Модель Л.Грейнера ➤ Модель Коттера
7.Оцінка отриманих результатів.	Оцінювання результативності змін.	➤ Матриця оцінки змін (Change Evaluation Matrix) – для аналізу різниці між плановими та фактичними результатами, оцінка досягнення цілей. Матриця будується з урахуванням різних сценаріїв. ➤ KPI

Джерело: складено на основі джерел [1; 4; 9; 10].

ня. Також доцільною є розробка динамічної моделі, ключовою ідеєю якої є почергова зміна параметрів у режимі реального часу для виявлення найбільш вагомих для забезпечення гнуч-

кості організації у даний момент. Це дасть змогу підтримувати стратегічну узгодженість та стійкість організації у довгостроковому періоді.

Література:

1. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. №10. С. 370—376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>

2. Гривківська О. В. Тепловський О. А. Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. Розвиток міста. 2025. Вип. 2. С. 29—34. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/48060>

3. Гринь Є. А. Концепція ефективності управління організаційними змінами на підприємстві. Modern Economics. 2018. № 11. С. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-07)

4. Долгальова О., Пугач М. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 89. № 4. С. 120—129. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120

5. Лозовський О.М., Горшков М.А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій. Економіка та суспільство. 2023. №.55 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839>

6. Нетребя І.О., Денисенко А.А. Діагностика рівня організаційної гнучкості: основні підходи та критерії. Ефективна економіка. 2026. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.99>

7. Оптимізаційні методи та моделі: навчальний посібник / Буреннікова Н. В., Зелінська О. В., Ушкаленко І. М., Буренніков Ю. Ю. Вінниця: ВНТУ, 2019. 121 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/Burennikova_2019_121.pdf

8. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 5. С. 100—106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>

9. Ситник Н., Пермінова С., Чупріна М. (2022). Дизайн-мислення як інструмент організаційного навчання. Економічний простір. 2022. Вип. 180. С. 148—153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-24>

10. Чикуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 5. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Alla-Chykurkova-Oleg-Fedirets-Nataliia-Pokotytska-Vladyslav-Tiutiunnyk-390-402.pdf

References:

1. Budnik, M. M. and Ivanova, Ja. Ju. (2020), "Approaches and models of change management

in the enterprise", Business Inform, vol. 10, pp. 370—376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>

2. Hryvkivska, O. and Teplovskiy, O. (2025), "Resource potential in forming enterprise performance efficiency", Rozvytok mista, vol. 2, no. 06, pp. 29—34, available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/48060> (Accessed 05 May 2026).

3. Hryn', Ye. L. (2018), "The concept of the effectiveness of organizational change management in the enterprise", Modern Economics, vol. 11, pp. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-07)

4. Dolhal'ova, O. and Puhach, M. (2024), "Assessment of the influence of external environmental factors on the effectiveness of enterprise management", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 89, no. 4, pp. 120—129. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120

5. Lozovs'kyj, O.M. and Horshkov, M.A. (2023), "Effectiveness of management decisions in the management of organizations", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839> (Accessed 05 May 2026).

6. Netreba, I.O. and Denysenko, A.A. (2026), "Diagnostics of the level of organizational flexibility: basic approaches and criteria", Efektyvna ekonomika, vol. 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.99>

7. Buriennikova, N. V., Zelins'ka, O. V., Ushkalenko, I. M. and Buriennikov, Yu. Yu. (2019), Optymizatsijni metody ta modeli [Optimization methods and models], VNTU, Vinnytsia, Ukraine, available at: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/Burennikova_2019_121.pdf (Accessed 05 May 2026).

8. Piletska, S.T. and Korytko, T.Yu. (2018), "Efficiency of enterprise management: approaches and methods of evaluation", Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 5, pp. 100—106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>

9. Sytnyk, N., Perminova, S. and Chuprina, M. (2022), "Design Thinking as a Tool for Organizational Learning", Ekonomichnyj prostir, vol. 180, pp. 148—153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-24>

10. Chykurkova, A., Fedirets', O., Pokotyl's'ka, N. and Tiutiunnyk, V. (2025), "Applying Scenario Planning to Improve the Effectiveness of Strategic Management under Uncertainty", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 5, available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Alla-Chykurkova-Oleg-Fedirets-Nataliia-Pokotytska-Vladyslav-Tiutiunnyk-390-402.pdf (Accessed 05 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 339.138

В. В. Орлов,

к. е. н., директор, Державне підприємство

"Дослідне господарство "Елітне" Інституту рослинництва імені В.Я. Юр'єва НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3521-8790>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.382

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

V. Orlov,

PhD in Economics, Director,

State Enterprise "Experimental Farm "Elitne" of the Yuriev Plant Production Institute
of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

MARKETING POTENTIAL AS A STRATEGIC COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF STATE-OWNED AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено теоретико-методологічні засади розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств як складової зміцнення їх економічного потенціалу. Встановлено, що маркетинговий потенціал державних аграрних підприємств має багатокомпонентну природу. Визначено, що особливе значення у його розвитку має інноваційна складова, яка дозволяє розглядати насінництво як перспективний напрям підвищення селекційно-насінницьких результатів, формування продукції з вищою доданою вартістю та посилення конкурентних позицій державних аграрних підприємств. Обґрунтовано систему принципів розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств, що формує методологічне підґрунтя для посилення їх конкурентоспроможності і результативності використання економічного потенціалу. Окреслено напрями розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств, які спрямовані на розширення збутових можливостей, посилення партнерської довіри, комерціалізацію насінницько-селекційних результатів і підвищення економічної результативності.

The relevance of this study stems from the need to rethink the role of the marketing potential of state-owned agricultural enterprises in the context of military challenges, unstable sales markets, and the transformation of logistics chains. Under such conditions, marketing potential becomes a strategic mechanism for transforming an enterprise's resource-production, human resource, financial, innovative, and organizational capabilities into tangible market results.

This article examines the theoretical and methodological foundations for developing the marketing potential of state-owned agricultural enterprises as a component of strengthening their economic potential. It has been established that the marketing potential of state-owned agricultural enterprises is multifaceted in nature and encompasses a set of interrelated components that ensure market research, the formation of a competitive offering, the development of product distribution channels, the maintenance of stakeholder trust, and the enhancement of the enterprise's market adaptability.

It has been determined that the innovation and breeding component plays a particularly important role in the development of marketing potential, as it allows seed production to be viewed as a promising avenue for commercializing breeding and seed production results, creating products with higher added value, and strengthening the competitive positions of state-owned agricultural enterprises. A system of principles for developing the marketing potential of state-owned agricultural enterprises has been substantiated, forming a methodological foundation for strengthening their competitive positions and the effective utilization of their economic potential. Directions for developing the marketing potential of state-owned agricultural enterprises are outlined, aimed at expanding sales opportunities, strengthening partner trust, commercializing breeding and seed production results, and improving economic performance.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed components, principles, and directions for developing marketing potential to improve management decisions at state-owned agricultural enterprises, increase their market resilience, diversify product sales channels, revitalize the seed production sector, and more fully utilize economic potential during wartime and the post-war period.

Ключові слова: економічний потенціал, маркетинговий потенціал, державні аграрні підприємства, конкурентне середовище, стратегічний розвиток, маркетингова діяльність, насінництво.

Key words: economic potential, marketing potential, state-owned agricultural enterprises, competitive environment, strategic development, marketing activities, seed production.

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

Сучасні умови функціонування аграрного сектору України характеризуються безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною війною. Руйнування логістичних ланцюгів, втрата частини виробничих активів, мінування сільськогосподарських угідь, обмеження експортних шляхів та посилення цінової волатильності докорінно змінили архітектуру як внутрішнього, так і світового продовольчих ринків. У такому мінливому конкурентному середовищі особливої уваги потребує функціонування державних аграрних підприємств (далі — ДАП), які мають не лише забезпечувати виробничо-господарську результативність, а й виконувати важливу роль у підтриманні продовольчої безпеки, стабілізації аграрного сектору та збереженні стратегічного потенціалу держави.

Водночас економічний потенціал багатьох ДАП обмежується домінуванням виробничо-орієнтованої моделі управління, за якої основний акцент традиційно зосереджується на досягненні кількісних виробничих показників, тоді як питання адаптивності до сучасних умов ринку, стратегічного позиціонування та розвитку партнерських взаємодій часто залишаються недостатньо реалізованими. У сучасних умовах критичного значення набуває здатність розробляти й реалізовувати маркетингові стратегії, ідентифікувати перспективні сегменти ринку, диверсифікувати канали збуту, форму-

вати довіру партнерів і споживачів, а також оперативно переорієнтовувати експортні потоки відповідно до змін зовнішнього середовища. Саме тому розвиток маркетингового потенціалу слід розглядати як важливу складову зміцнення економічного потенціалу державних аграрних підприємств у мінливому конкурентному середовищі.

Отже, актуалізується необхідність обґрунтування теоретико-методологічних засад розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств як складової їх економічного потенціалу, що забезпечує адаптацію до змін ринкового середовища, посилення конкурентних позицій, підвищення результативності господарської діяльності та формування підґрунтя для стійкого, резильєнтного розвитку підприємств у воєнний і повоєнний періоди.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування, розвитку та оцінювання маркетингового потенціалу підприємств перебувають у центрі уваги багатьох науковців, що зумовлено зростанням ролі маркетингової складової у забезпеченні ринкової адаптивності, конкурентоспроможності та стратегічної результативності суб'єктів господарювання.

У межах ресурсно-потенційного підходу Т. Воронько акцентує увагу на тому, що маркетинговий потенціал виступає невід'ємною складовою економічного потенціалу, оскільки дає змогу підприємствам оцінювати поточний

стан, виявляти невикористані резерви та обґрунтовувати стратегії розвитку [1]. Близькою є позиція К. Лисенко та Н. Скригун, які розглядають маркетинговий потенціал як елемент ресурсної складової, що забезпечує ефективну взаємодію підприємства з ринком [2]. Водночас О. Красноручий, Т. Маренич та Г. Прусова поглиблюють цей підхід, обґрунтовуючи взаємозалежність окремих видів потенціалу: виробничий потенціал формує базис маркетингового, тоді як маркетинговий створює передумови для розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу [3]. Така логіка є важливою, оскільки дозволяє розглядати маркетингову складову як проміжну ланку трансформації виробничих можливостей підприємства у фінансово-економічні результати.

Інший напрям досліджень зосереджений на ролі маркетингового потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Зокрема, Ю. Король та В. Письмак доводять, що маркетингова діяльність і сформований маркетинговий потенціал визначають місце аграрного підприємства у конкурентній боротьбі та впливають на ефективність його діяльності [4].

З позицій інтегрованого управлінського підходу маркетинговий потенціал досліджують М. Багорка та Н. Юрченко, які розширюють його бачення, трактуючи маркетинговий потенціал як інтегровану маркетингову систему підприємства, що ґрунтується на маркетинговій концепції управління, організації та реалізації ефективних маркетингових заходів із використанням відповідного інструментарію [5]. У цьому контексті Г. Левків та Г. Леськів наголошують на необхідності врахування фінансових можливостей підприємства, чинників макро- і мікросередовища, кваліфікації персоналу, стану розвитку ринку та ефективності використання маркетингових інструментів [6]. Крім того, Г. Левків визначає маркетинговий потенціал підприємств агропромислового комплексу як комплекс ресурсних можливостей агропромислового підприємства, що забезпечує йому стійкі конкурентні позиції на ринку та формує стратегічну перспективу розвитку [7].

Окремої уваги заслуговують дослідження, у яких маркетинговий потенціал розглядається крізь призму активізації прихованих можливостей і управління ринковою поведінкою підприємства. Так, А. Яловега акцентує на здатності підприємства інтегрувати наявні та латентні ресурси для задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності [8]. Дослідниця І. Поліщук, розглядаючи мар-

кетинговий потенціал у системі маркетинг-менеджменту, визначає його як інтегральну здатність маркетингової функції ідентифікувати та реалізовувати ринкові можливості, формувати попит, удосконалювати товарну, цінову й комунікаційну політику, здійснювати планування, контроль і коригування поведінки товару чи послуги на ринку з орієнтацією на забезпечення конкурентоспроможності та реалізацію стратегічних цілей [9, с. 221].

Узагальнення наведених підходів дає змогу стверджувати, що маркетинговий потенціал підприємства в сучасних дослідженнях розглядається як складова економічного потенціалу підприємства, ресурсна база маркетингової діяльності, інтегрована система управління ринковою поведінкою, здатність до виявлення й реалізації ринкових можливостей, а також чинник конкурентоспроможності та стратегічного розвитку. Водночас, попри сформований теоретико-методологічний та практичний базис, недостатньо розкритими залишаються питання розвитку маркетингового потенціалу саме ДАП, які функціонують у специфічному інституційному середовищі, мають стратегічне значення для продовольчої безпеки та потребують посилення ринкової адаптивності в умовах мінливого конкурентного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад розвитку маркетингового потенціалу ДАП та визначення його ролі у нарощенні економічного потенціалу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічний потенціал, виступаючи ключовим індикатором розвитку підприємств, галузей і національної економіки загалом, формується під впливом комплексу складових, структура та значущість яких визначаються галузевими особливостями функціонування суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим коректна ідентифікація елементів економічного потенціалу на засадах системного підходу є визначальною передумовою формування обґрунтованої методології його оцінювання, а також розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення максимальної реалізації потенційних можливостей підприємства в умовах динамічності та невизначеності конкурентного середовища і підвищення ефективності господарської діяльності.

Аналіз поглядів вчених свідчить про переважну єдність щодо виокремлення складників економічного потенціалу. При цьому окремі автори виокремлюють специфічні складові, що обумовлено методологічною спрямованістю та масштабом конкретних досліджень або специфікою функціонування підприємств різних галузей.

Пропонуємо виокремити, на нашу думку, найбільш вагомі компоненти економічного потенціалу з погляду системного підходу: фінансовий, кадровий, інноваційний, виробничий, науково-технологічний, екологічний, інформаційний, маркетинговий та управлінський складники, які перебувають під впливом різних груп інновацій, характерних для аграрних підприємств.

Сучасний маркетинг перетворився не лише на інструмент просування продукції чи організації збуту, а на стратегічну філософію управління підприємством в умовах, коли результативність господарської діяльності дедалі більше залежить від здатності суб'єкта господарювання розуміти потреби ринку, адаптуватися до змін конкурентного середовища та формувати стійкі взаємозв'язки зі споживачами, партнерами й іншими ключовими стейкхолдерами. Для ДАП така трансформація є актуальною, оскільки їх економічний потенціал реалізується не лише через виробництво аграрної продукції, а й через здатність ефективно комерціалізувати виробничі результати, диверсифікувати канали збуту, реагувати на зміну ринкової кон'юнктури та забезпечувати конкурентне позиціонування в мінливому середовищі. У цьому контексті маркетинговий потенціал виступає важливою складовою економічного потенціалу державних аграрних підприємств, що забезпечує зв'язок між їх ресурсно-виробничими можливостями та реальними ринковими результатами. Його зміст не обмежується сукупністю окремих маркетингових заходів, а охоплює систему стратегічних, інформаційно-аналітичних, організаційних, кадрових та інструментальних можливостей підприємства, спрямованих на виявлення ринкових потреб, формування попиту, підтримання конкурентних переваг і забезпечення результативної взаємодії з ринком.

У науковій літературі маркетинговий потенціал підприємства розглядається як багатокомпонентна система, до складу якої входять маркетингова стратегія, інформаційна система, маркетингові дослідження, система управління і контролю, маркетинговий інструментарій,

досвід і професійність кадрів, а також елементи комплексу маркетингу 4Р — товар, ціна, дистрибуція та комунікація [10].

Водночас специфіка державних аграрних підприємств зумовлює необхідність не механічного перенесення загальних підходів до структурування маркетингового потенціалу, а їх адаптації до особливостей аграрного виробництва, державної форми власності, стратегічного значення таких підприємств для продовольчої безпеки держави. У цьому контексті маркетинговий потенціал державних аграрних підприємств доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних складових, кожна з яких забезпечує окремий напрям формування, реалізації та нарощення ринкових можливостей підприємства. З огляду на це, у структурі маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств доцільно виокремити стратегічно-управлінську, інформаційно-аналітичну, фінансово-ресурсну, інноваційну, кадрову, комунікаційно-дорадчу, цінову та збутово-логістичну складові (рис. 1). Їх поєднання дозволяє розкрити маркетинговий потенціал як цілісну систему управління поведінкою державного аграрного підприємства на ринку, спрямовану на комерціалізацію виробничих результатів, розвиток насінництва, формування довіри споживачів і партнерів, диверсифікацію каналів реалізації та посилення економічного потенціалу в мінливому конкурентному середовищі.

Наведена структуризація дозволяє розглядати маркетинговий потенціал державних аграрних підприємств як цілісну систему взаємопов'язаних складових, що забезпечують дослідження ринку, формування конкурентоспроможної пропозиції, розвиток каналів збуту, підтримання довіри стейкхолдерів і посилення ринкової адаптивності. Водночас виокремлення інноваційної складової поглиблює прикладний зміст запропонованої структури, оскільки акцентує можливість розвитку маркетингового потенціалу через насінництво, комерціалізацію селекційно-насінницьких результатів і зміцнення конкурентних позицій державних аграрних підприємств.

Такий підхід узгоджується з науковою позицією, згідно з якою маркетинговий потенціал є важливою складовою загального економічного потенціалу підприємства та перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими його підсистемами — фінансовою, виробничою, кадровою, управлінською тощо, а максимальна реалізація

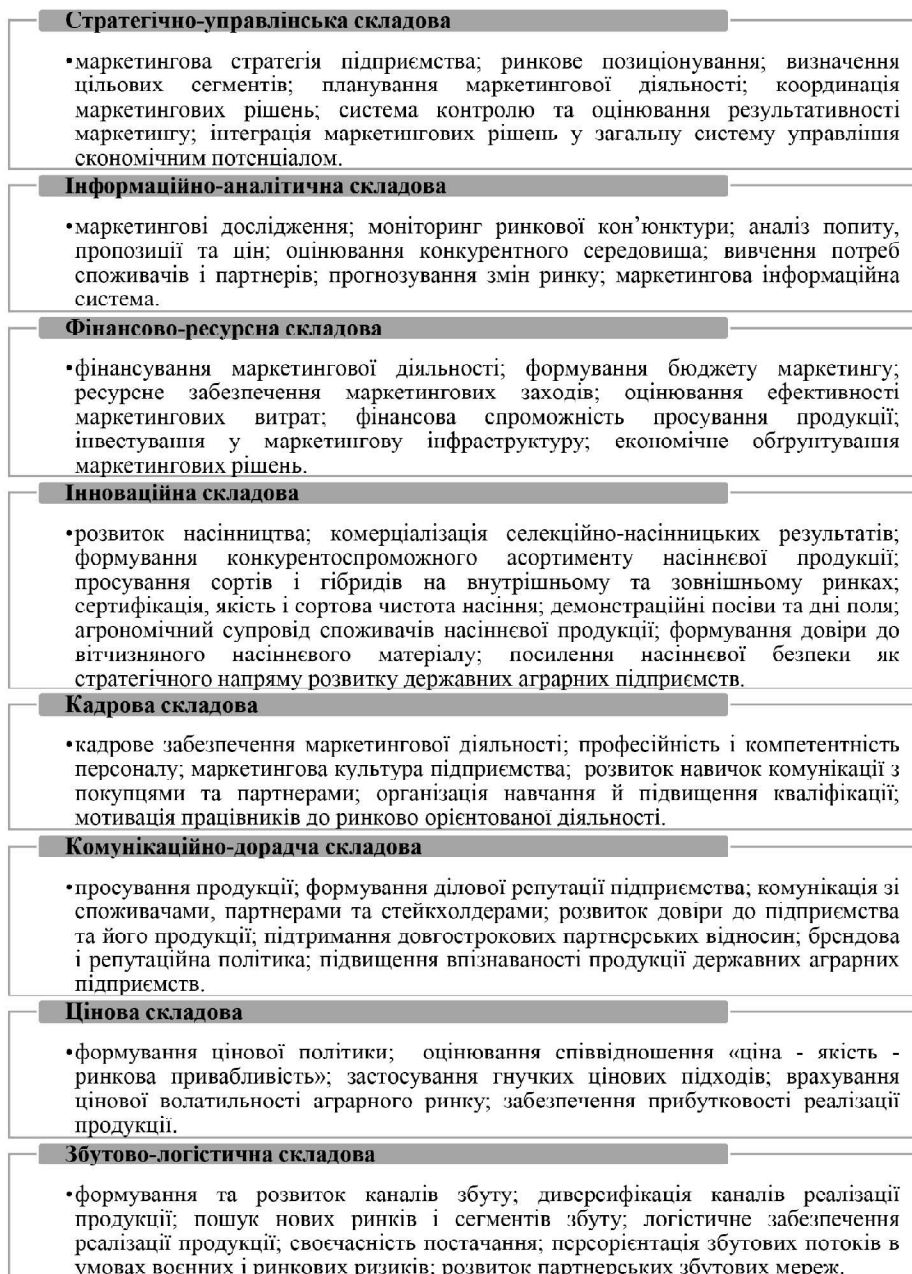


Рис. 1. Складові маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором.

маркетингового потенціалу, своєю чергою, виступає однією з передумов підвищення конкурентоспроможності та прибутковості діяльності підприємства [11, 12]. У контексті державних аграрних підприємств ця думка набуває особливого значення, оскільки маркетинговий потенціал забезпечує не лише ринкову реалізацію виробленої продукції, а й повніше використання виробничих, кадрових, фінансових, інноваційних і селекційних можливостей підприємства.

З огляду на це розвиток маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств

має ґрунтуватися на сукупності принципів, які забезпечують його системність, цілеспрямованість, адаптивність до змін зовнішнього середовища та узгодженість із загальною логікою нарощення економічного потенціалу підприємства. При цьому такі принципи доцільно розглядати не як формальний перелік загальних вимог до маркетингової діяльності, а як методологічні орієнтири, що визначають вектор управлінських рішень у сфері формування, реалізації та посилення маркетингових можливостей державних аграрних підприємств.

З урахуванням специфіки державної форми власності, особливостей аграрного виробництва, воєнних викликів і потреби в посиленні ринкової адаптивності принципи розвитку маркетингового потенціалу доцільно систематизувати за напрямками (табл. 1).

Отже, запропонована систематизація принципів дозволяє розглядати розвиток маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств як цілісний управлінський процес, що поєднує стратегічну спрямованість, ринкову адаптивність, ресурсну забезпеченість та врахування галузевої специфіки. Такий підхід дає змогу не лише впорядкувати напрями формування маркетингових можливостей підприємства, а й визначити методологічні орієнтири для їх практичної реалізації в умовах мінливого конкурентного середовища. Особливе значення мають принципи резильєнтності, транспа-

рентності, логістично-збутової стійкості, партнерської взаємодії та інноваційної спрямованості, оскільки саме вони відображають сучасні виклики функціонування державних аграрних підприємств у воєнний і повоєнний періоди.

Практична реалізація визначених складових і принципів розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств потребує переходу від його структурного опису до обґрунтування управлінських векторів практичної активізації. Такі напрями мають бути цілеспрямовані не на механічне дублювання окремих складових маркетингового потенціалу, а на формування дієвих механізмів перетворення виробничих, кадрових, інноваційних, селекційних та організаційних можливостей підприємства у стійкі результати, партнерську довіру, розширення каналів реалізації продукції та посилення економіч-

Таблиця 1. Принципи розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств

Принцип	Зміст принципу
Стратегічні принципи	
Стратегічної узгодженості	розвиток маркетингового потенціалу має відповідати стратегічним цілям ДАП та бути пов'язаним із нарощенням його економічного потенціалу.
Ринкової орієнтації	маркетингова діяльність повинна базуватися на вивченні потреб споживачів, змін попиту, ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища.
Цільової спрямованості	розвиток маркетингового потенціалу має бути орієнтований на конкретні результати: розширення збуту, посилення конкурентних позицій, підвищення прибутковості та ринкової адаптивності.
Транспарентності	передбачає прозорість маркетингових витрат, збутових рішень і партнерських взаємодій.
Адаптивні принципи	
Адаптивності	відображає здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, цінової кон'юнктури, логістичних умов і поведінки контрагентів.
Гнучкості	передбачає можливість оперативного коригування маркетингових інструментів, каналів збуту, цінових підходів і комунікацій залежно від ситуації на ринку.
Диферсифікації	орієнтує на розвиток кількох каналів реалізації продукції, освоєння нових ринкових сегментів і розширення товарної пропозиції.
Резильєнтності	передбачає здатність маркетингової системи зберігати функціональність і відновлюватися під впливом воєнних, логістичних, ринкових та інших ризиків.
Організаційні принципи	
Ресурсної забезпеченості	формування маркетингового потенціалу має спиратися на достатні фінансові, кадрові, інформаційні, організаційні та технологічні ресурси.
Компетентності	ефективність маркетингу залежить від професійності персоналу, здатності працювати з ринковою інформацією, вести переговори та формувати комунікації з партнерами.
Інформаційної обґрунтованості	маркетингові рішення мають ухвалюватися на основі системного збору, аналізу й використання достовірної інформації про ринок, споживачів, конкурентів і канали збуту.
Цифровізації	передбачає використання цифрових інструментів моніторингу ринку, електронних платформ збуту, онлайн-комунікацій та аналітики продажів.
Результативності	маркетингові заходи мають оцінюватися за їх впливом на обсяги реалізації, прибутковість, конкурентні позиції та загальну економічну результативність підприємства.
Галузеві принципи	
Урахування аграрної специфіки	розвиток маркетингового потенціалу має враховувати сезонність виробництва, природно-кліматичні ризики, цінову волатильність і специфіку реалізації аграрної продукції.
Партнерської взаємодії	орієнтує підприємство на розвиток довгострокових відносин із покупцями, постачальниками, логістичними операторами, науковими установами, громадами та іншими стейкхолдерами.
Репутаційної довіри	передбачає використання статусу державного аграрного підприємства як чинника надійності, відповідальності, якості продукції та стабільності партнерських відносин.
Інноваційної спрямованості	акцентує можливість розвитку маркетингового потенціалу через насінництво, комерціалізацію селекційно-насінницьких результатів, просування сортів і гібридів та формування доданої вартості.
Логістично-збутової стійкості	передбачає формування надійних каналів постачання й реалізації продукції з урахуванням воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів і потреби переорієнтації ринків збуту.
Суспільної значущості	відображає специфіку державних аграрних підприємств, діяльність яких має сприяти не лише прибутковості, а й продовольчій, насіннєвій та економічній безпеці держави.

Джерело: узагальнено автором.

Таблиця 2. Напрями розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств

Напрямок розвитку	Зміст напрямку	Очікуваний вплив на економічний потенціал
Ринкова переорієнтація управління	Передбачає перехід від виробничо-орієнтованої моделі, за якої основна увага зосереджується на обсягах виробництва, до ринково-орієнтованої моделі управління, що враховує попит, потреби цільових сегментів, поведінку конкурентів, цінову кон'юнктуру та вимоги споживачів.	Забезпечує узгодження виробничих можливостей із реальними потребами ринку, підвищує обґрунтованість товарної пропозиції, посилює ринкове позиціонування підприємства та сприяє повнішій реалізації його економічного потенціалу.
Розвиток партнерської довіри та взаємодії зі стейкхолдерами	Передбачає формування довгострокових відносин із покупцями, постачальниками, переробниками, логістичними операторами, науковими установами, селекційними центрами, територіальними громадами та державними інституціями.	Посилює нематеріальні чинники конкурентоспроможності, зокрема довіру, репутацію, стабільність виконання зобов'язань і якість комунікацій; підвищує привабливість підприємства для стратегічних партнерів.
Комерціалізація селекційно-насінницьких результатів	Передбачає розвиток насінництва як інструменту формування спеціалізованої ринкової пропозиції, просування сортів і гібридів, забезпечення сертифікованої якості насіння, організацію демонстраційних посівів, днів поля та агрономічного супроводу споживачів.	Активізує інноваційний потенціал підприємства, сприяє формуванню продукції з вищою доданою вартістю, підвищує довіру до вітчизняного насіннєвого матеріалу та зміцнює конкурентні позиції державних аграрних підприємств.
Репутаційне позиціонування державного аграрного виробника	Грунтується на прозорості управлінських і збутових рішень, дотриманні стандартів якості, відповідальності перед партнерами й споживачами, відкритості комунікацій та підтвердженні суспільної значущості діяльності підприємства.	Перетворює державну форму власності на чинник довіри, надійності та стабільності партнерських відносин; посилює репутаційну сталість і створює додаткові передумови для реалізації економічного потенціалу.
Оцінювання впливу маркетингової діяльності на економічний потенціал	Передбачає використання збутових, фінансових, ринкових, комунікаційних та селекційних показників для визначення результативності маркетингових рішень і їх внеску у розвиток підприємства.	Дає змогу виявляти резерви розвитку маркетингового потенціалу, коригувати управлінські рішення, оцінювати ефективність маркетингових витрат і визначати внесок маркетингу у нарощення економічного потенціалу державного аграрного підприємства.

Джерело: сформовано автором.

ної віддачі. Узагальнення зазначених напрямів розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств наведено в табл. 2.

Узагальнення наведених напрямів дає підстави стверджувати, що розвиток маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств має безпосередній вплив на нарощення їх економічного потенціалу. Очікуваний результат полягає не лише в удосконаленні окремих маркетингових інструментів, а у формуванні здатності підприємства ефективніше трансформувати виробничі, ресурсні, кадрові, інноваційні та селекційні можливості у конкретні ринкові й фінансово-економічні результати.

По-перше, ринкова переорієнтація управління сприяє підвищенню обґрунтованості виробничих і збутових рішень, що дозволяє уникати розриву між обсягами виробництва та реальними потребами ринку. По-друге, багатоканальна модель реалізації продукції розширює збутові можливості підприємства, знижує залежність від окремих покупців і підвищує стійкість грошових надходжень. По-третє, розвиток партнерської довіри та репутаційного позиціонування посилює нематеріальну складову економічного потенціалу, формуючи передумови для довгострокових контрактів, стабільної співпраці та зростання рин-

кової привабливості державного аграрного підприємства.

Особливе значення має комерціалізація селекційно-насінницьких результатів, оскільки вона дає змогу перетворити інноваційні напрацювання на продукцію з вищою доданою вартістю, розширити товарну пропозицію, зміцнити конкурентні позиції й посилити внесок державних аграрних підприємств у розвиток насінництва. Водночас запровадження оцінювання впливу маркетингової діяльності на економічний потенціал забезпечує можливість визначати реальну результативність маркетингових рішень, виявляти резерви зростання та коригувати управління відповідно до змін конкурентного середовища.

Отже, очікуваними результатами розвитку маркетингового потенціалу для економічного потенціалу державних аграрних підприємств є: підвищення ринкової адаптивності; розширення каналів реалізації продукції; посилення конкурентних позицій; зростання довіри з боку партнерів і споживачів; комерціалізація виробничих та селекційно-насінницьких результатів; формування продукції з вищою доданою вартістю; підвищення фінансово-економічної результативності; а також зміцнення стійкості підприємств у воєнний і повоєнний періоди. У такому розумінні

маркетинговий потенціал виступає не допоміжною функцією збуту, а дієвим механізмом практичної реалізації та нарощення економічного потенціалу державних аграрних підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в умовах мінливого конкурентного середовища маркетинговий потенціал державних аграрних підприємств слід розглядати як функціонально-стратегічний механізм реалізації їх економічного потенціалу. Узагальнення наукових підходів дозволило обґрунтувати, що маркетинговий потенціал державних аграрних підприємств має багатокomпонентну природу й формується на перетині стратегічно-управлінських, інформаційно-аналітичних, фінансово-ресурсних, кадрових, комунікаційних, цінових, збутово-логістичних та інноваційних можливостей. Особливе науково-практичне значення має виокремлення інноваційної складової маркетингового потенціалу. Це дозволяє розглядати насінництво не лише як виробничий напрям діяльності державних аграрних підприємств, а як інструмент комерціалізації селекційно-насінницьких результатів, створення продукції з вищою доданою вартістю та зміцнення конкурентних позицій підприємств на аграрному ринку.

Встановлено, що розвиток маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств має ґрунтуватися на визначених принципах та дотримання, яких дає змогу забезпечити не фрагментарне використання маркетингових інструментів, а цілісне управління можливостями підприємства з урахуванням його державного статусу, аграрної спеціалізації та функціонування в умовах воєнних і повоєнних викликів.

Запропоновані напрями розвитку маркетингового потенціалу орієнтовані на практичну активізацію економічного потенціалу державних аграрних підприємств. Їх реалізація має забезпечити ринкову переорієнтацію управління, формування багатоканальної моделі реалізації продукції, розвиток партнерської довіри, репутаційне позиціонування державного виробника, комерціалізацію насінницько-селекційних результатів та запровадження оцінювання впливу маркетингової діяльності на економічні результати підприємства.

Отже, розвиток маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств є необхідною умовою повнішого використання їх економічного потенціалу, оскільки саме він забезпечує трансформацію виробничих, ресурсних, кадрових та інноваційних можливостей у ринкові результати, фінансово-економічну віддачу та стійкість функціонування в мінливому конкурентному середовищі.

Перспективи подальших досліджень полягає у формуванні системи індикаторів впливу маркетингового потенціалу на економічний потенціал, а також поглиблений аналіз ролі насінництва як напряму комерціалізації інноваційних результатів у воєнний і повоєнний періоди.

Література:

1. Воронько Т. Передумови формування та розвитку маркетингового потенціалу аграрних підприємств. Агросвіт. 2012. № 3. С. 11—14.
2. Лисенко К., Скригун Н. Потенціал підприємства як економічна категорія: сутність та складові. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 138—143.
3. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій "потенціал підприємства", "ресурсний потенціал", "виробничий потенціал" та "економічний потенціал". Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 113—121.
4. Король Ю., Письмак В. Розвиток маркетингового потенціалу аграрних підприємств. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. 2024. № 3. С. 394—400. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-56> (дата звернення: 05.05.2026).
5. Багорка М., Юрченко Н. маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 2. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-21> (дата звернення: 05.05.2026).
6. Левків Г., Леськів Г. Маркетинговий потенціал як елемент діяльності переробних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. Т. 2. С. 70—72.
7. Левків Г. Розвиток системи маркетинг-менеджменту підприємств апк: теорія, методологія, практика: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ, 2014. 511 с.

8. Яловега Л. Формування маркетингового потенціалу молокопереробних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2015. 263 с.

9. Поліщук І. Управління маркетинговим потенціалом підприємства за умов міжнародної інтеграції: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2019. 499 с.

10. Дайновський Ю., Семак Б., Вовчанська О. Стратегічне значення комунікацій як складової маркетингового потенціалу підприємства. Підприємництво і торгівля. 2018. № 22. С 69—74.

11. Андреева Н., Зінковська Д. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства як базис підвищення його конкурентоспроможності. Mechanism of an Economic Regulation. 2017. Вип. 3 (77). С. 55—64.

12. Дідченко О. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1. С. 269—272.

13. Дідович І., Юрків Н., Макогін З., Маліновська М. Використання маркетингового потенціалу підприємства для формування попиту споживачів на екологічно чисту продукцію як інструмент зменшення ризику. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. наук. пр. Львів: НАТУ України, 2025. Т. 35, № 1. С. 76—82.

14. Вовк В., Черкаський О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2> (дата звернення: 05.05.2026).

References:

1. Voronko, T.V. (2012), "Prerequisites for the formation and development of the marketing potential of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 3, pp. 11—14.

2. Lysenko, K. and Skryhun, N. (2010), "Enterprise potential as an economic category: essence and components", *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, vol. 35, pp. 138—143.

3. Krasnorutskyi, O., Marenych, T. and Prusova, H. (2024), "Correlation of economic categories 'enterprise potential', 'resource potential', 'production potential' and 'economic potential'", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 2, pp. 113—121.

4. Korol, Yu. and Pysmak, V. (2024), "Development of marketing potential of agricultural enterprises", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 3, pp. 394—400.

5. Bahorka, M. and Yurchenko, N. (2020), "Marketing potential as an adaptive component of modern economic development of enterprises", *Problemy systemnoho pidkholdu v ekonomitsi*, vol. 2. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-21>

6. Levkiv, H. and Leskiv, H. (2010), "Marketing potential as an element of processing enterprises' activity", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, pp. 70—72.

7. Levkiv, H. (2014), "Development of the marketing management system of agro-industrial complex enterprises: theory, methodology, practice", *Doctor of Economics dissertation, Economics and Management of Enterprises*, Kyiv, Ukraine.

8. Yaloveha, L. (2015), "Formation of marketing potential of dairy processing enterprises", *Ph.D. in Economics dissertation, Economics and Management of Enterprises*, Kyiv, Ukraine.

9. Polishchuk, I. (2019), "Management of enterprise marketing potential under conditions of international integration", *Doctor of Economics dissertation, Economics and Management of Enterprises*, Khmelnytskyi, Ukraine.

10. Dainovskyi, Yu., Semak, B. and Vovchanska, O. (2018), "Strategic significance of communications as a component of enterprise marketing potential", *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, vol. 22, pp. 69—74.

11. Andrieieva, N. and Zinkovska, D. (2017), "Diagnostics of enterprise marketing potential as a basis for increasing its competitiveness", *Mechanism of an Economic Regulation*, vol. 3(77), pp. 55—64.

12. Didchenko, O. (2013), "Enterprise marketing potential as a component of economic potential", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 1, pp. 269—272.

13. Didovych, I., Yurkiv, N., Makohin, Z. and Malinovska, M. (2025), "Use of enterprise marketing potential to form consumer demand for environmentally friendly products as a risk reduction tool", *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, vol. 35, no. 1, pp. 76—82.

14. Vovk, V. and Cherkaskyi, O. (2025), "Assessment of the effectiveness of marketing strategies in forming the enterprise development potential", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Процецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 005.8:656.073

Ю. С. Грисюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри Логістики та проєктного менеджменту,

Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4678-4130>

Ю. О. Божок,

к. т. н., доцент кафедри Логістики та проєктного менеджменту,

Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8956-2539>

О. В. Познякова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри Логістики та проєктного менеджменту,

Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4256-9249>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.391

ПРИНЦИПИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Y. Hrysiuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Logistics and Project Management, National Transport University

Y. Bozhok,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor

of the Department of Logistics and Project Management, National Transport University

O. Pozniakova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Logistics and Project Management, National Transport University

PRINCIPLES OF INTEGRATING DIGITAL PLATFORMS INTO THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE LOGISTICS PROCESSES

У статті досліджено принципи інтеграції цифрових платформ в управління логістичними процесами підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Встановлено, що сучасний розвиток логістичних систем характеризується зростанням складності логістичних процесів, підвищенням вимог до швидкості обробки інформації, прозорості логістичних операцій та адаптивності систем управління. Обґрунтовано, що традиційні моделі логістичного управління поступово втрачають ефективність через фрагментарність інформаційних потоків, недостатній рівень координації між учасниками ланцюгів постачання та обмежені можливості оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

На основі аналізу сучасних досліджень визначено роль цифрових платформ у трансформації логістичних систем підприємств. Доведено, що використання цифрових платформ забезпечує інтеграцію транспортних, складських, інформаційних та управлінських процесів у межах єдиного цифрового середовища, сприяє централізації обміну даними та підвищує ефективність координації між учасниками логістичних процесів. Встановлено, що цифровізація логістики базується на використанні технологій Logistics 4.0, аналітики великих даних, систем моніторингу, автоматизованих інформаційних систем, хмарних платформ та інтелектуальних інструментів підтримки прийняття рішень.

Обґрунтовано, що реалізація зазначених принципів дозволяє забезпечити узгодженість логістичних процесів, скоротити час виконання операцій, підвищити якість логістичного сервісу та забезпечити стійкість логістичних систем у сучасних умовах цифрової трансформації.

Досліджено практичні аспекти інтеграції цифрових платформ, зокрема організаційні та технологічні аспекти цифровізації логістики. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для підвищення ефективності логістичного управління, скорочення витрат та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

The article examines the principles of integrating digital platforms into the management of enterprise logistics processes in the context of the digital transformation of the economy. It has been established that the modern development of logistics systems is characterized by the increasing complexity of logistics processes, growing requirements for the speed of information processing, transparency of logistics operations, and adaptability of management systems. It is substantiated that traditional logistics management models are gradually losing their effectiveness due to the fragmentation of information flows, insufficient coordination among supply chain participants, and limited capabilities for rapid response to changes in the external environment.

Based on the analysis of modern studies, the role of digital platforms in the transformation of enterprise logistics systems has been determined. It has been proven that the use of digital platforms ensures the integration of transport, warehouse, informational, and managerial processes within a unified digital environment, promotes centralized data exchange, and increases the efficiency of coordination among participants in logistics processes. It has been established that logistics digitalization is based on the use of Logistics 4.0 technologies, big data analytics, monitoring systems, automated information systems, cloud platforms, and intelligent decision-support tools.

It is substantiated that the implementation of these principles makes it possible to ensure the consistency of logistics processes, reduce operation execution time, improve the quality of logistics services, and ensure the resilience of logistics systems in the context of digital transformation.

The practical aspects of integrating digital platforms, including organizational and technological aspects of logistics digitalization, have been studied. The practical significance of the research results lies in the possibility of using the proposed approaches to improve the efficiency of logistics management, reduce costs, and ensure the competitiveness of enterprises in the digital economy.

Ключові слова: цифрові платформи; логістичні процеси; цифрова трансформація; управління логістикою; логістичні системи; автоматизація логістики; інформаційна інтеграція.

Key words: digital platforms; logistics processes; digital transformation; logistics management; logistics systems; logistics automation; information integration.

ВСТУП

Розвиток економіки останніх 30 років характеризується активним впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств, що суттєво змінює підходи до організації управлінських і виробничих процесів. Одним із напрямів таких змін є трансформація логістичних систем підприємств, у межах яких особливого значення набуває інтеграція цифрових платформ для управління логістичними процесами. Використання цифрових рішень дозволяє забезпечити координацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, підвищити прозорість логістичних операцій і покращити ефективність прийняття управлінських рішень [1; 2].

У сучасних умовах логістичні системи підприємств функціонують у середовищі високої динамічності ринку, швидких змін попиту, по-

силення конкуренції та необхідності оперативного реагування на зовнішні виклики. Це обумовлює потребу у впровадженні нових підходів до управління логістичними процесами, заснованих на інтеграції цифрових платформ, автоматизації операцій, використанні аналітики даних та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень [3; 4].

Цифрові платформи поступово стають основою інтегрованого управління логістичними процесами, оскільки забезпечують єдине інформаційне середовище для взаємодії учасників ланцюгів постачання, синхронізацію логістичних операцій та підвищення адаптивності логістичних систем підприємств [5; 6]. Їх використання сприяє оптимізації логістичних потоків, скороченню витрат, підвищенню якості логістичного сервісу та забезпеченню стійкості логістичних

систем у сучасних умовах цифрової трансформації економіки.

Водночас процес інтеграції цифрових платформ у логістичні системи підприємств потребує комплексного підходу, що враховує організаційні, технологічні та управлінські аспекти цифровізації логістики. Це обумовлює актуальність дослідження принципів інтеграції цифрових платформ в управління логістичними процесами підприємств та визначення напрямів підвищення ефективності функціонування логістичних систем у сучасних умовах.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Постановка проблеми: під час цифрової трансформації економіки підприємства стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління логістичними процесами, забезпечення прозорості логістичних операцій та скорочення часу обробки інформації й виконання логістичних функцій. Традиційні підходи до управління логістичними системами часто характеризуються недостатнім рівнем інтеграції інформаційних потоків, фрагментарністю управлінських рішень та обмеженими можливостями оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Це призводить до зростання логістичних витрат, зниження ефективності координації між учасниками ланцюгів постачання та погіршення якості логістичного сервісу.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах зростання обсягів інформації, ускладнення логістичних процесів та необхідності забезпечення безперервної взаємодії між постачальниками, перевізниками, складськими комплексами, виробничими підрозділами та споживачами.

Одним із перспективних напрямів вирішення зазначених проблем є інтеграція цифрових платформ у системи управління логістичними процесами підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової трансформації логістики активно досліджується в контексті розвитку Logistics 4.0, цифрових ланцюгів постачання, платформних рішень та підвищення стійкості логістичних систем [1].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із впровадженням цифрових логістичних платформ. У наукових працях зазначається, що прийняття таких платформ залежить не лише від технологічної готовності підприємств, а й

від сприйняття користувачами їх корисності, простоти використання та здатності забезпечити ефективну взаємодію між учасниками логістичних процесів [2].

Значна увага в сучасній літературі приділяється ролі аналітики великих даних і штучного інтелекту в підвищенні гнучкості та стійкості ланцюгів постачання. Дослідники доводять, що культура використання аналітики даних сприяє оперативнішому прийняттю рішень, підвищенню адаптивності логістичних систем і здатності реагувати на кризові ситуації [3].

Питання цифрових бізнес-моделей також має важливе значення для розуміння інтеграції цифрових платформ у логістичне управління. У працях, присвячених цифровим бізнес-моделям, наголошується, що цифрова трансформація змінює не лише технологічну базу підприємства, а й логіку створення цінності, взаємодії з партнерами та організації внутрішніх процесів [4].

Важливим аспектом сучасних досліджень є орієнтація на користувача та розвиток динамічних здатностей підприємства. Доведено, що інновації в бізнес-моделях ланцюгів постачання значною мірою залежать від здатності підприємств враховувати потреби користувачів і швидко адаптувати процеси до змін середовища [5]. Поряд із цим динамічні здатності підприємств розглядаються як основа успішної трансформації бізнес-моделей і перебудови організаційних процесів [6].

У дослідженнях цифрових ланцюгів постачання наголошується на необхідності формування цілісних підходів до інтеграції цифрових технологій у логістичні системи [7]. Цифровий ланцюг постачання розглядається як система, у якій дані, інформаційні технології та інтеграційні механізми забезпечують підвищення прозорості, гнучкості та ефективності логістичних процесів.

Окремо слід відзначити дослідження, присвячені впливу цифрової трансформації на стійкість ланцюгів постачання, де підкреслюється, що цифровізація дає можливість підприємствам підвищувати здатність протидіяти зовнішнім порушенням, підтримувати безперервність логістичних процесів і швидше відновлювати функціонування після кризових ситуацій [8]. Також актуальними є праці, в яких досліджується цифрова трансформація транспортно-логістичної інфраструктури як чинник підвищення сталості та ефективності ланцюгів постачання [9].

Разом із тим питання логістичного сервісу та якості обслуговування залишаються важливою складовою досліджень у сфері логістики. Логістична якість розглядається як процес, що має враховувати потреби різних сегментів споживачів і забезпечувати відповідність сервісу очікуванням клієнтів [10].

У працях, присвячених конкурентним перевагам у цифровому ринковому середовищі, підкреслюється, що інтерактивна взаємодія та використання цифрових ресурсів стають важливими чинниками формування довгострокової конкурентоспроможності підприємств [11]. Також у працях з управління проектами та системного аналізу наголошується на важливості координації, партнерства і територіальної взаємодії у розвитку логістичних та транспортних систем [12; 13].

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження принципів інтеграції цифрових платформ в управління логістичними процесами підприємств, визначення ролі цифрових технологій у трансформації логістичних систем, а також обґрунтування організаційних і технологічних підходів до підвищення ефективності логістичного управління в умовах цифрової трансформації економіки.

1. Передумови інтеграції цифрових платформ у логістичні процеси підприємств

Сучасний розвиток логістичних систем підприємств відбувається під впливом процесів цифрової трансформації, які змінюють підходи до організації управління логістичними потоками, взаємодії учасників ланцюгів постачання та прийняття управлінських рішень. В умовах зростання обсягів інформації, ускладнення логістичних процесів та необхідності забезпечення високого рівня координації між учасниками логістичних систем підприємства потребують використання інтегрованих цифрових рішень, здатних забезпечити безперервний обмін даними, автоматизацію операцій та підтримку управління логістичними процесами в режимі реального часу [1].

Інтеграція цифрових платформ у логістичні процеси поступово стає одним із ключових напрямів розвитку сучасної логістики. Використання цифрових платформ дозволяє об'єднати транспортні, складські, інформаційні та управлінські процеси в межах єдиного цифрового середовища, що забезпечує підвищення прозорості логістичних операцій,

скорочення часу виконання процесів та підвищення ефективності використання ресурсів [8].

Одним із ключових проявів цифрової трансформації логістики є формування концепції Logistics 4.0, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі етапи логістичного процесу. У межах цього підходу використовуються системи відстеження та моніторингу, цифрові сенсори, хмарні платформи, автоматизовані системи управління транспортом і складськими операціями [1]. Суттєвий вплив на розвиток логістичних систем має впровадження цифрових платформ, які забезпечують інтеграцію учасників ланцюгів постачання в єдиному інформаційному середовищі [2].

Цифрова трансформація також впливає на зміну бізнес-моделей у сфері логістики. У сучасних умовах логістичні системи поступово переходять до платформних і мережових моделей управління, які базуються на інтеграції цифрових сервісів, взаємодії учасників ринку та використанні даних як ключового ресурсу [4].

Традиційні моделі управління логістикою формувалися в умовах меншої динамічності ринку та обмежених можливостей цифрової взаємодії між учасниками логістичних процесів. Їх основою здебільшого були локальні системи управління окремими логістичними функціями, орієнтовані на виконання транспортних, складських або постачальницьких операцій без належного рівня інтеграції інформаційних потоків і координації між структурними підрозділами підприємства. У сучасних умовах такі підходи поступово втрачають ефективність через зростання складності логістичних систем, підвищення вимог до швидкості обробки інформації та необхідності забезпечення гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища [6].

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю ринку, ускладненням логістичних процесів, зростанням обсягів інформації та необхідністю забезпечення швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. У таких умовах ефективне управління логістичними процесами потребує використання інтегрованих цифрових рішень, здатних забезпечити безперервний обмін інформацією, координацію дій учасників логістичних систем і підтримку прийняття управлінських рішень у режимі реального часу [1; 6].

Необхідність інтеграції цифрових платформ обумовлена насамперед зростанням складності логістичних систем. Сучасні підприємства взаємодіють із великою кількістю постачальників, перевізників, складських комплексів, дистриб'юторів і споживачів, що потребує високого рівня координації логістичних процесів та оперативного обміну інформацією [2].

Суттєвим фактором необхідності інтеграції цифрових платформ є розвиток аналітики даних і технологій штучного інтелекту. У сучасних логістичних системах формується значний обсяг даних, пов'язаних із транспортуванням, складськими операціями, попитом, використанням ресурсів та поведінкою споживачів [3]. Цифрові платформи дозволяють об'єднувати інформаційні потоки, використовувати аналітичні інструменти та забезпечувати підтримку прийняття рішень на основі актуальної інформації.

2. Принципи інтеграції цифрових платформ у управління логістичними процесами

Інтеграція цифрових платформ у системи управління логістичними процесами підприємств потребує формування цілісного підходу до організації взаємодії між учасниками логістичних систем, інформаційними ресурсами та управлінськими механізмами, де цифрові платформи виступають не лише інструментом автоматизації окремих логістичних опе-

рацій, а й основою побудови інтегрованого цифрового середовища управління логістикою, у межах якого забезпечується координація матеріальних, інформаційних і фінансових потоків [1; 4].

Ефективність інтеграції цифрових платформ значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які визначають особливості побудови та функціонування цифрових логістичних систем. До таких принципів належать системна інтеграція логістичних процесів, інформаційна прозорість, автоматизація управління, адаптивність логістичних систем та клієнтоорієнтованість логістичного сервісу (рис. 1).

Схема відображає взаємозв'язок основних принципів інтеграції цифрових платформ, серед яких системна інтеграція, інформаційна прозорість, автоматизація логістичних операцій, адаптивність та клієнтоорієнтованість.

Реалізація зазначених принципів забезпечує підвищення ефективності логістичних процесів, покращення координації між учасниками логістичних систем та формування інтегрованого цифрового середовища управління логістикою:

А) принцип системної інтеграції — є одним із базових принципів побудови сучасних цифрових логістичних систем, сутність якого полягає у забезпеченні узгодженої взаємодії всіх

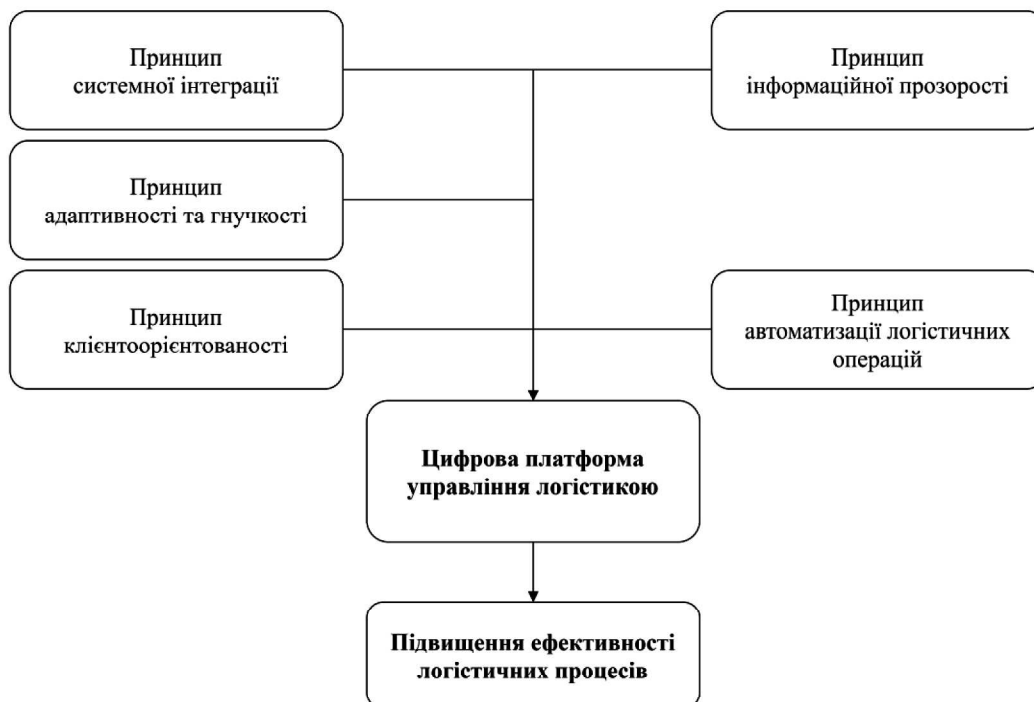


Рис. 1. Схема принципів інтеграції цифрових платформ у логістичні процеси

Джерело: особиста розробка авторів.

елементів логістичної системи підприємства в межах єдиного цифрового середовища управління [6]. Системна інтеграція передбачає об'єднання логістичних процесів, інформаційних систем та учасників ланцюга постачання в межах єдиної цифрової платформи. Це дозволяє забезпечити синхронізацію логістичних операцій, централізований обмін інформацією та координацію дій між структурними підрозділами підприємства, постачальниками, перевізниками та іншими учасниками логістичних процесів [2];

Б) принцип інформаційної прозорості — є одним із ключових принципів інтеграції цифрових платформ у системи управління логістичними процесами підприємств. У сучасних умовах ефективність логістичного управління значною мірою залежить від швидкості отримання інформації, можливості оперативного обміну даними та здатності підприємства здійснювати моніторинг логістичних операцій у режимі реального часу [1; 2]. Традиційні моделі логістичного управління часто характеризуються обмеженою прозорістю логістичних процесів, оскільки інформація про переміщення ресурсів, стан запасів, виконання замовлень або транспортні операції зберігається в різних інформаційних системах та оновлюється із затримками. Це ускладнює координацію дій між учасниками логістичних процесів, знижує швидкість прийняття управлінських рішень та підвищує ризик виникнення помилок у процесі логістичного управління [6];

В) Принцип автоматизації логістичних операцій — передбачає використання цифрових технологій та автоматизованих систем управління для виконання, контролю та координації логістичних процесів. У сучасних умовах автоматизація виступає одним із ключових напрямів цифрової трансформації логістики, оскільки дозволяє підвищити швидкість виконання операцій, зменшити кількість помилок, скоротити витрати та забезпечити стабільність функціонування логістичних систем [1]. Важливу роль у реалізації принципу автоматизації відіграють аналітика даних і технології штучного інтелекту. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє підприємствам здійснювати прогнозування попиту, оптимізувати маршрути перевезень, автоматично розподіляти ресурси та своєчасно виявляти потенційні проблеми у функціонуванні логістичних систем [3].

Г) принцип адаптивності та гнучкості — передбачається здатність логістичних систем

швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, перебудовувати логістичні процеси та забезпечувати безперервність функціонування підприємства в умовах нестабільності. У сучасних умовах логістичні системи функціонують під впливом змін попиту, порушень ланцюгів постачання, коливань ринку, змін транспортної інфраструктури та інших факторів, що потребує високого рівня гнучкості управлінських механізмів [8]. Адаптивність логістичних систем значною мірою забезпечується використанням аналітики даних, цифрового моніторингу та систем прогнозування. Завдяки інтеграції цифрових платформ підприємства отримують можливість аналізувати актуальні дані про стан логістичних процесів, прогнозувати можливі ризики та формувати альтернативні сценарії управління логістикою [3];

Д) принцип клієнтоорієнтованості — передбачає орієнтацію логістичних процесів і цифрових платформ на забезпечення потреб споживачів та підвищення якості логістичного сервісу. У сучасних умовах ефективність логістичних систем визначається не лише рівнем витрат або швидкістю виконання операцій, а й здатністю підприємства забезпечити високий рівень обслуговування, прозорість логістичних процесів та гнучкість взаємодії зі споживачами [10]. Важливим елементом клієнтоорієнтованості є забезпечення прозорості логістичних процесів для споживачів. Завдяки цифровим платформам клієнти отримують можливість контролювати виконання замовлень, відстежувати переміщення вантажів та отримувати актуальну інформацію про строки доставки [2].

3. Практичні аспекти інтеграції цифрових платформ

Практична реалізація інтеграції цифрових платформ у системи управління логістичними процесами підприємств потребує комплексного підходу, який охоплює організаційні, технологічні та управлінські аспекти цифрової трансформації [4; 8].

Організаційні аспекти інтеграції цифрових платформ у системи управління логістичними процесами підприємств пов'язані з трансформацією структури управління, перебудовою бізнес-процесів та формуванням нових механізмів координації логістичних операцій. У сучасних умовах впровадження цифрових платформ потребує не лише технічної інтеграції інформаційних систем, а й адаптації організаційної структури підприємства до нових моделей логістичного управління [4].

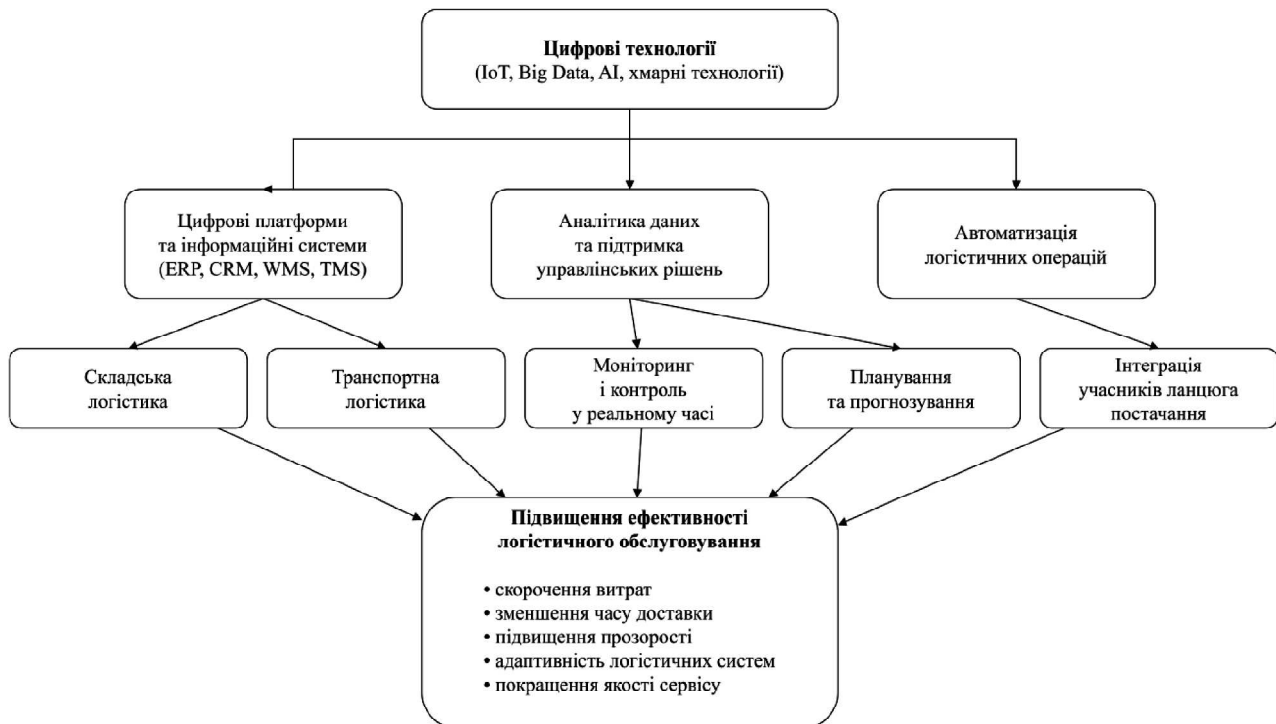


Рис. 2. Схема трансформації традиційної логістики в цифрову

Джерело: особиста розробка авторів.

Суттєве значення для ефективної інтеграції цифрових платформ має формування єдиного інформаційного середовища підприємства. У сучасних умовах логістичні процеси пов'язані з використанням значної кількості інформаційних систем, які забезпечують управління транспортними операціями, складським обліком, взаємодією зі споживачами та плануванням ресурсів [2]. Окремого значення набуває розвиток цифрових компетентностей персоналу. Впровадження цифрових платформ змінює підходи до виконання логістичних операцій, прийняття управлінських рішень та використання інформаційних ресурсів [3].

На рисунку 2 представлено узагальнену схему трансформації традиційної логістики в цифрову. Схема демонструє перехід від фрагментарного управління логістичними процесами, ручної обробки даних та обмеженої прозорості логістичних операцій до інтегрованого цифрового управління на основі цифрових платформ, автоматизації та аналітики даних.

Результатом такої трансформації є підвищення ефективності логістичних процесів, покращення якості логістичного сервісу, підвищення адаптивності логістичних систем та забезпечення прозорості логістичних операцій.

Технологічні аспекти інтеграції цифрових платформ у системи управління логістичними процесами підприємств охоплюють викорис-

тання сучасних інформаційних технологій, програмних рішень, аналітичних систем та цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію логістичних операцій, централізований обмін інформацією та підтримку прийняття управлінських рішень [1; 6].

Важливу роль у технологічній інтеграції відіграють ERP-, CRM-, WMS- та TMS-системи, які забезпечують автоматизацію окремих логістичних функцій та підтримку управління ресурсами підприємства [4], де технологічна інтеграція також пов'язана із забезпеченням сумісності інформаційних систем та стандартизацією форматів обміну даними.

Окремого значення набуває питання інформаційної безпеки цифрових логістичних систем. Інтеграція цифрових платформ супроводжується збільшенням обсягів інформації, яка передається між учасниками логістичних процесів, що підвищує ризики несанкціонованого доступу до даних та порушення функціонування інформаційних систем [8].

ВИСНОВКИ

У статті досліджено принципи інтеграції цифрових платформ в управління логістичними процесами підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Встановлено, що сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням складності логістич-

них систем, підвищенням вимог до швидкості обробки інформації, прозорості логістичних операцій та адаптивності систем управління. Це обумовлює необхідність переходу від традиційних моделей логістичного управління до інтегрованих цифрових систем, побудованих на основі використання цифрових платформ.

У процесі дослідження визначено, що цифрова трансформація суттєво змінює підходи до організації логістичних процесів і створює передумови для формування інтегрованого цифрового середовища управління логістикою. Доведено, що використання цифрових платформ забезпечує централізований обмін інформацією між учасниками логістичних систем, підвищує рівень координації логістичних процесів, сприяє автоматизації логістичних операцій та покращує якість управлінських рішень.

Аналіз практичних аспектів інтеграції цифрових платформ, зокрема організаційні та технологічні аспекти цифровізації логістичних систем, дозволив визначити, що ефективно впровадження цифрових платформ потребує трансформації бізнес-процесів підприємства, інтеграції логістичних підрозділів, розвитку цифрових компетентностей персоналу та використання сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів і узагальнених схем інтеграції цифрових платформ під час цифрової трансформації логістичних систем підприємств.

Перспективами подальших досліджень є розроблення моделей інтелектуального управління логістичними процесами на основі технологій штучного інтелекту, дослідження механізмів використання цифрових двійників у логістиці та формування адаптивних платформних екосистем управління ланцюгами постачання.

Література:

1. Helo, P., Thai, V. V. (2024), "Logistics 4.0 — digital transformation with smart connected tracking and tracing devices", *International Journal of Production Economics*, vol. 275, 109336. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109336>
2. Liu, Y., Zhao, S., Zhao, S. (2025), "Adoption of digital logistics platforms in the maritime logistics industry: based on diffusion of innovations and extended technology acceptance", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04969-8>
3. Dubey, R., Bryde, D. J., Dwivedi, Y. K., Graham, G., Foropon, C. (2022), "Impact of artificial intelligence-driven big data analytics culture on agility and resilience in humanitarian

supply chain: A practice-based view", *International Journal of Production Economics*, vol. 250, 108618. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108618>

4. Trischler, M. F. G., Li-Ying, J. (2023), "Digital business model innovation: Toward construct clarity and future research directions", *Review of Managerial Science*, vol. 17 (1), pp. 3—32. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00508-2>

5. Sun, Y., Gong, Y., Zhang, Y., Jia, F., Shi, Y. (2021), "User-driven supply chain business model innovation: The role of dynamic capabilities", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 28 (4), pp. 1157—1170. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2128>

6. Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., Hulsbeck, M. (2021), "Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises — Evidence from the German Mittelstand", *Journal of Business Research*, vol. 130, pp. 635–645. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>

7. Buyukozkan, G., Gocer, F. (2018), "Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research", *Computers in Industry*, vol. 97, pp. 157—177. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.02.010>

8. Li, P., Chen, Y., Guo, X. (2025), "Digital transformation and supply chain resilience", *International Review of Economics & Finance*, vol. 99, 104033. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104033>

9. Kopbolsyn, B., Jakupova, A., Bazarova, B., Ibyzhanova, A., Abdesheva, A., Tyumambayeva, A., Duskaliyev, A. (2025), "Identifying opportunities to improve sustainable supply chains through digital transformation of transport and logistics infrastructure", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 5 (13 (137)), pp. 62—71. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.337817>

10. Mentzer, J. T., Flint, D. J., Hult, G. T. M. (2021), "Logistics service quality as a segment-customized process", *Journal of Marketing*, vol. 65 (4), pp. 82—104. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.82.18390>

11. Agnihotri, R., Gabler, C. B. (2024), "Pursuing competitive advantages in the interactive digital marketplace and resource-advantage theory of competition: a research agenda", *Journal of Marketing Management*, vol. 40 (13—14), pp. 1155—1173. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2419656>

12. Vorkut T. A., Bozhok Y. O., Lushchai Y. V., Petunin A. V., Kharuta V. S. (2023), "Public participation project management in the context of

portfolio management", *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, vol. 1 (41), 7943. — DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032023/7943.

13. Гурнак В. М., Грисюк Ю. С., Лабуа А. В. (2015), "Формування партнерств підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів за критерієм територіальної близькості", *Управління проектами, системний аналіз і логістика*, вип. 15(2), с. 50—58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2015_15%-282%29_9

14. Trischler, M. F. G., Li-Ying, J. (2023), "Digital business model innovation: Toward construct clarity and future research directions", *Review of Managerial Science*, vol. 17 (1), pp. 3—32. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00508-2>

References:

1. Helo, P., Thai, V. V. (2024), "Logistics 4.0 — digital transformation with smart connected tracking and tracing devices", *International Journal of Production Economics*, vol. 275, 109336. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109336>

2. Liu, Y., Zhao, S., Zhao, S. (2025), "Adoption of digital logistics platforms in the maritime logistics industry: based on diffusion of innovations and extended technology acceptance", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04969-8>

3. Dubey, R., Bryde, D. J., Dwivedi, Y. K., Graham, G., Foropon, C. (2022), "Impact of artificial intelligence-driven big data analytics culture on agility and resilience in humanitarian supply chain: A practice-based view", *International Journal of Production Economics*, vol. 250, 108618. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108618>

4. Trischler, M. F. G., Li-Ying, J. (2023), "Digital business model innovation: Toward construct clarity and future research directions", *Review of Managerial Science*, vol. 17 (1), pp. 3—32. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00508-2>

5. Sun, Y., Gong, Y., Zhang, Y., Jia, F., Shi, Y. (2021), "User-driven supply chain business model innovation: The role of dynamic capabilities", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 28 (4), pp. 1157—1170. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2128>

6. Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., Hulsbeck, M. (2021), "Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises — Evidence from the German Mittelstand", *Journal of Business Research*, vol. 130, pp. 635—645. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>

7. Buyukozkan, G., Gocer, F. (2018), "Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research", *Computers in Industry*, vol. 97, pp. 157—177. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.02.010>

8. Li, P., Chen, Y., Guo, X. (2025), "Digital transformation and supply chain resilience", *International Review of Economics & Finance*, vol. 99, 104033. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104033>

9. Kopbolsyn, B., Jakupova, A., Bazarova, B., Ibyzhanova, A., Abdesheva, A., Tyumambayeva, A., Duskaliyev, A. (2025), "Identifying opportunities to improve sustainable supply chains through digital transformation of transport and logistics infrastructure", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 5 (13 (137)), pp. 62—71. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.337817>

10. Mentzer, J. T., Flint, D. J., Hult, G. T. M. (2021), "Logistics service quality as a segment-customized process", *Journal of Marketing*, vol. 65 (4), pp. 82—104. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmk.65.4.82.18390>

11. Agnihotri, R., Gabler, C. B. (2024), "Pursuing competitive advantages in the interactive digital marketplace and resource-advantage theory of competition: a research agenda", *Journal of Marketing Management*, vol. 40 (13—14), pp. 1155—1173. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2419656>

12. Vorkut T. A., Bozhok Y. O., Lushchai Y. V., Petunin A. V., Kharuta V. S. (2023), "Public participation project management in the context of portfolio management", *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, vol. 1 (41), 7943. — DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032023/7943.

13. Hurnak V. M., Hrysiuk Yu. S., Labuta A. V. (2015), "Formuvannia partnerstv pidpriemstv avtomobilnoho transportu v rozvytku system tekhnichnoho obsluhovuvannia ta remontu transportnykh zasobiv za kryteriiem terytorialnoi blyzkosti", *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka*, vol. 15 (2), pp. 50—58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2015_15%-282%29_9

14. Trischler, M. F. G., Li-Ying, J. (2023), "Digital business model innovation: Toward construct clarity and future research directions", *Review of Managerial Science*, vol. 17(1), pp. 3—32. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00508-2>

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 339.138:339.5:316.628

В. І. Даниленко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8676-0622>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.400

ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ ПОКУПЦІВ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

V. Danylenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor in Department of Marketing, Poltava State Agrarian University, Poltava

CONSUMER VALUE ORIENTATIONS AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF CREATIVE MARKETING IN INTERNATIONAL TRADE

У статті розглянуто роль ціннісних орієнтацій покупців у формуванні сучасних підходів до креативного маркетингу у сфері міжнародної торгівлі. Трансформація глобального споживчого середовища, посилення цифровізації та міжкультурної взаємодії значно змінюють підходи до формування маркетингових стратегій у міжнародній торгівлі. Проведене дослідження показало, що сучасний споживач значною мірою орієнтується не лише на функціональні характеристики товару, а й на емоційні, соціальні, етичні та культурні аспекти споживання.

У статті розглянуто вплив психології споживання, поведінкових моделей та цінностей споживачів на вибір маркетингових інструментів у міжнародній торгівлі. Визначено ключові чинники розвитку креативного маркетингу в умовах глобалізації, серед яких важливу роль відіграють персоналізація комунікацій, емоційний брендинг, автентичність, соціальна відповідальність та культурна адаптація маркетингових повідомлень. Запропоновано підхід до систематизації ціннісних орієнтацій покупців у контексті формування креативних маркетингових рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємств.

Результати дослідження показують, що застосування креативних маркетингових рішень, які побудовані на глибокому розумінні цінностей споживачів, сприяє формуванню довгострокової лояльності покупців, підвищує конкурентоспроможність компаній та сприяє адаптації маркетингових стратегій до особливостей міжнародних ринків. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, для удосконалення системи маркетингових комунікацій та розробки ефективних креативних стратегій просування продукції.

The article investigates the role of consumers' value orientations in shaping contemporary approaches to creative marketing in the field of international trade. It is substantiated that the transformation of the global consumer environment, the rapid spread of digital technologies, intensified intercultural interaction, and growing competition in international markets have significantly changed the priorities of modern consumers and the principles of marketing activity. Under such conditions, enterprises involved in foreign economic activity increasingly shift from standardized marketing models toward value-oriented creative strategies focused on emotional interaction, personalization, authenticity, and cultural adaptation.

The study proves that modern consumers make purchasing decisions not only on the basis of product quality or price characteristics, but also under the influence of emotional, ethical, social, and cultural factors. The influence of consumer psychology, behavioral models, and value systems on the selection of marketing instruments in international trade is analyzed. Particular attention is paid to the role of emotional branding, digital communications, social responsibility, interactive content, and personalized marketing technologies in the formation of competitive advantages in global markets.

The article identifies the key factors contributing to the development of creative marketing under globalization and digital transformation. An approach to the systematization of consumers' value orientations in the context of developing creative marketing solutions for enterprises engaged in international business activities is proposed. It is demonstrated that the implementation of creative marketing strategies based on a deep understanding of consumer values contributes to strengthening customer loyalty, improving brand competitiveness, and increasing the adaptability of enterprises to changes

in the international market environment. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the obtained results to improve marketing communication systems and develop effective creative promotion strategies in international trade.

Ключові слова: ціннісні орієнтації, креативний маркетинг, маркетингові стратегії, цінності споживачів, міжнародна торгівля, психологія споживання.

Key words: value orientations, creative marketing, marketing strategies, consumer values, international trade, consumer psychology.

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

Міжнародна торгівля сьогодні розвивається в умовах високої динамічності ринкових процесів, посилення глобальної конкуренції та швидкої трансформації споживчої поведінки. В умовах цифровізації економіки та інформаційної перенасиченості традиційні маркетингові підходи поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем креативним маркетинговим рішенням, орієнтованим на емоційне залучення та формування ціннісного зв'язку між брендом і покупцем [1; 3].

У міжнародному маркетинговому середовищі споживач частіше приймає рішення не лише на основі раціональної оцінки ціни чи функціональних характеристик продукції, а й під впливом особистих переконань, культурних цінностей, соціальних орієнтирів, етичних принципів та емоційного досвіду [5]. За таких умов зростає значення дослідження ціннісних орієнтацій споживачів як фактора формування креативного маркетингу у сфері міжнародної торгівлі.

Додатковим викликом є культурна диференціація глобальних ринків. Те, що є ефективним маркетинговим стимулом для однієї країни, може бути неактуальним або навіть неприйнятним для іншої. Тому підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, змушені адаптувати маркетингові стратегії відповідно до цінностей та поведінкових моделей конкретних цільових аудиторій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика споживчих цінностей та їх впливу на маркетингову діяльність активно досліджується у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Серед сучасних українських науковців вагомий внесок у дослідження поведін-

ки споживачів, трансформації споживчих цінностей, цифровізації маркетингових комунікацій та розвитку креативного маркетингу у міжнародному середовищі здійснили Н. Косар [9], М. Мамчин [9], Н. Дзюбановська [5], І. Буднікевич [2], І. Крупенна [2], О. Коломицева [7], Н. Наумова [10] та інші автори, які акцентують увагу на посиленні ролі психологічних, соціальних та емоційних чинників у формуванні сучасної споживчої поведінки. У своїх дослідженнях автори підкреслюють, що цінність для споживача формується як поєднання функціональних, емоційних, соціальних та символічних характеристик товару.

У наукових дослідженнях особлива увага приділяється трансформації споживчої поведінки під впливом цифровізації та глобалізації. Сучасні дослідження свідчать, що споживачі переважно орієнтуються на автентичність бренду, екологічність продукції, етичність виробництва та соціальну відповідальність компаній [1; 4].

Водночас питання впливу саме ціннісних орієнтацій покупців на розвиток креативного маркетингу у сфері міжнародної торгівлі залишаються недостатньо систематизованими. Потребують подальшого дослідження механізми інтеграції психологічних та культурних аспектів споживання у формування креативних маркетингових стратегій підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу ціннісних орієнтацій покупців на формування та розвиток креативного маркетингу у сфері міжнародної торгівлі в умовах глобалізації, цифровізації економіки та трансформації споживчої поведінки. Особлива увага приділяється визначенню ролі психологічних, соціокультурних та емоційних чинників у процесі прийняття споживчих рішень, а також їх впливу на адаптацію маркетингових стра-

тегій підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. У статті також акцентовано увагу на значенні цінностей споживачів як основи формування сучасних креативних маркетингових рішень, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності брендів на міжнародних ринках.

Основну увагу в дослідженні приділено аналізу сучасних змін у системі споживчих цінностей, впливу поведінкових моделей на розвиток креативного маркетингу та ролі цифрових технологій у формуванні маркетингових комунікацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобалізаційні процеси істотно змінили підходи споживачів до вибору товарів і брендів. Якщо раніше основним фактором вибору товару були його функціональні характеристики та ціна, то сьогодні покупець переважно орієнтується на комплекс нематеріальних характеристик (емоції, соціальну значущість, репутацію бренду, екологічність, інклюзивність та культурну відповідність) [3; 5; 9].

У міжнародній торгівлі це проявляється особливо виразно, оскільки глобальні бренди змушені працювати в умовах мультикультурного середовища. Для споживача важливим стає не лише придбання товару, а й отримання певного досвіду, емоційного задоволення та підтвердження власної системи цінностей.

За таких змін маркетинг поступово переходить від товароцентричної моделі до людиноцентричного підходу, де основою формування маркетингової стратегії стає глибоке розуміння поведінкових моделей споживачів [1].

Психологічні аспекти споживання значно впливають на розвиток креативного маркетингу. Психологія споживання дозволяє пояснити механізми прийняття рішень покупцями та виявити фактори, що впливають на емоційне сприйняття бренду.

На емоційне сприйняття бренду найбільший вплив мають такі чинники [5]:

— емоційний контент;

— персоналізовані комунікації;
— історії бренду;
— соціальна відповідальність компаній;
— культурна близькість маркетингових повідомлень;
— інтерактивність та цифровий досвід.

Однією з характерних тенденцій стало зростання уваги до автентичності брендів. Покупці критично оцінюють рекламні повідомлення та швидко реагують на невідповідність між декларованими цінностями компанії та її реальною діяльністю. У таких умовах креативний маркетинг сьогодні ґрунтується не стільки на агресивному просуванні, скільки на формуванні довіри та емоційної взаємодії.

Аналіз наведених характеристик свідчить, що маркетингові стратегії у міжнародній торгівлі більше не можуть базуватися виключно на стандартизованих рекламних моделях. Ефективність сучасних маркетингових комунікацій визначається здатністю бренду інтегрувати систему цінностей споживача у власну маркетингову концепцію.

Креативний маркетинг у сфері міжнародної торгівлі виступає не лише засобом просування продукції, а й інструментом культурної адаптації бренду до особливостей конкретних ринків.

Сучасні міжнародні компанії усе частіше використовують локалізований контент, культурно адаптовані рекламні кампанії, інтерактивні цифрові формати, персоналізовану рекламу, візуальний сторітелінг і нейромаркетингові інструменти [1; 3]. За таких умов креативність перетворюється на важливу складову формування емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Емоційний компонент часто визначає рівень лояльності покупця навіть більше, ніж функціональні характеристики товару [5].

В умовах міжнародної конкуренції підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, мають формувати комплексні маркетингові стратегії, які враховують культурні особливості країни, рівень цифровізації споживачів, соціальні тренди, переважаючі ціннісні

Таблиця 1. Основні ціннісні орієнтації сучасних покупців та їх вплив на маркетингові рішення

Ціннісна орієнтація	Характеристика поведінки покупця	Маркетингові інструменти
Екологічність	Орієнтація на екологічно відповідальне споживання	ESG-комунікації, «зелений» брендинг
Індивідуальність	Прагнення до самовираження	Персоналізація продукту
Соціальна відповідальність	Підтримка етичних брендів	Соціальні кампанії
Емоційність	Орієнтація на емоційний досвід	Маркетинг емоційного досвіду
Автентичність	Потреба у довірі до бренду	Контент на основі реальних історій
Цифрова інтегрованість	Активна взаємодія у цифровому середовищі	Цифрові креативні комунікації, багатоканальна взаємодія зі споживачами

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 6].

орієнтації та поведінкові моделі різних поколінь.

Розвиток цифрового середовища значною мірою вплинув на систему споживчих цінностей. Соціальні мережі, цифрові платформи та штучний інтелект формують нові моделі взаємодії між брендом і покупцем [1; 3]. Для споживача важливими стають швидка комунікація, персоналізований контент, інтерактивність взаємодії та відкритість бренду.

Разом із цим між брендами загострюється конкуренція за емоційну прихильність споживачів. Бренди все активніше конкурують не лише за увагу споживачів, а й за їхню довіру, прихильність та емоційну залученість.

Особливо це проявляється серед покоління Z та молодших споживачів, для яких бренд виступає елементом соціальної ідентичності. У зв'язку з цим міжнародні компанії активно інтегрують у маркетингові стратегії елементи соціальної відповідальності, екологічності та культурної інклюзивності.

Проведений аналіз дозволив запропонувати підхід до формування креативного маркетингу у сфері міжнародної торгівлі, який базується на інтеграції трьох ключових компонентів [4]:

1. Поведінковий компонент — аналіз психології споживання та моделей прийняття рішень.
2. Ціннісний компонент — дослідження етичних, соціальних, емоційних та культурних орієнтацій покупців.
3. Креативний компонент — адаптація маркетингових рішень до особливостей конкретних міжнародних ринків.

Такий підхід дозволяє формувати більш гнучкі та ефективні маркетингові стратегії, що здатні забезпечити:

- зростання лояльності споживачів;
- підвищення емоційної цінності бренду;
- посилення конкурентних переваг;
- адаптацію бренду до глобальних ринкових трансформацій.

Однією з ключових особливостей міжнародної торгівлі є необхідність врахування міжкультурних відмінностей у поведінці споживачів. Цінності покупців формуються під впливом соціального середовища, історичних традицій, релігійних переконань, економічного розвитку країни та специфіки національної культури. Тому креативний

маркетинг у міжнародному середовищі не може бути універсальним або повністю стандартизованим [5; 9].

Для споживачів країн Західної Європи важливими є екологічність, етичність виробництва та прозорість діяльності компаній. Для азійських ринків вагоме значення мають колективізм, репутація бренду та символічна цінність товару. Водночас у країнах із нестабільною економікою покупці частіше орієнтуються на поєднання ціни та функціональної корисності продукції.

У контексті міжнародної маркетингової діяльності це означає необхідність глибокої локалізації маркетингових комунікацій. Бренди, що ігнорують культурні особливості ринку, ризикують втратити довіру споживачів або зіткнутися з репутаційними ризиками [8].

Креативний маркетинг у таких умовах виконує функцію культурного посередника між глобальним брендом та локальним споживачем. Його ефективність визначається здатністю компанії адаптувати:

- стиль комунікації;
- візуальні образи;
- емоційні акценти;
- соціальні меседжі;
- цифрові формати взаємодії;
- мовні особливості контенту.

Важливою складовою міжнародного маркетингу є здатність бренду враховувати культурний контекст споживачів. Для сучасного споживача важливим стає те, що компанія розуміє локальні, соціальні й культурні контексти. Міжнародні бренди активно залучають локальних лідерів думок, використовують елементи національної культури у рекламних кампаніях та адаптують комуні-



Рис. 1. Взаємозв'язок цінностей споживачів та креативного маркетингу у міжнародній торгівлі

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 6].

каційні повідомлення відповідно до ціннісних очікувань конкретних аудиторій.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що міжнародний маркетинг поступово переходить від глобальної стандартизації до моделі "глобальна стратегія — локальна адаптація". Креативний маркетинг забезпечує баланс між збереженням цілісності бренду та його культурною адаптацією.

У сучасній системі міжнародного маркетингу емоційний брендинг став одним із найефективніших інструментів формування довгострокових відносин із покупцями. На відміну від традиційної реклами, яка акцентує увагу на характеристиках товару, емоційний брендинг орієнтується на формування емоційного зв'язку між брендом та споживачем.

Сутність емоційного брендингу полягає у створенні позитивного емоційного досвіду, який формує у покупця відчуття причетності, довіри та ідентифікації з брендом. Саме емоції визначають поведінку покупців на міжнародних ринках [2].

Серед основних емоційних факторів, що впливають на споживчу поведінку, можна виділити [1; 3]:

- відчуття безпеки;
- соціальне схвалення;
- самореалізацію;
- престиж;
- приналежність до певної спільноти;
- емоційний комфорт.

У міжнародній торгівлі емоційний брендинг особливо ефективний у сегментах fashion-індустрії, технологічної продукції, косметики, продуктів харчування та туристичних послуг. У цих сферах покупець часто оцінює не лише функціональні характеристики товару, а й емоційний досвід, який асоціюється з брендом.

У практиці міжнародного маркетингу часто застосовують такі інструменти, як розповідь про історію бренду, використання візуальних емоційних образів, відеомаркетингу, інтерактивних кампаній, контенту, створеного споживачами та маркетингу із залученням лідерів думок.

Важливу роль відіграє використання соціальних мереж як середовища формування емоційної взаємодії. Саме цифрові платформи

дозволяють брендам швидко реагувати на зміни поведінки споживачів та створювати персоналізований контент.

Однією з характерних тенденцій останніх років став перехід від масового маркетингу до маркетингу спільнот споживачів. Покупці частіше обирають бренди, які поділяють їхні цінності та формують відчуття соціальної належності. У результаті бренд починає виконувати не лише комерційну, а й соціокультурну функцію.

Розвиток цифрових технологій значно змінив механізми взаємодії між компаніями та споживачами у міжнародній торгівлі. Якщо традиційний маркетинг базувався переважно на односторонній комунікації, то сьогодні цифрове середовище забезпечує інтерактивну взаємодію та двосторонній обмін інформацією.

Сьогодні цифрові технології дають можливість підприємству:

- аналізувати поведінку споживачів у реальному часі;
- прогнозувати потреби споживачів;
- персоналізувати маркетингові повідомлення;
- автоматизувати маркетингові процеси;
- створювати інтерактивний клієнтський досвід.

Особливу роль відіграють технології штучного інтелекту та Big Data. Вони забезпечують можливість аналізу великих масивів споживчих даних та формування індивідуалізованих маркетингових стратегій.

У міжнародному маркетинговому середовищі цифровізація сприяє [1; 3]:

- прискоренню адаптації брендів до нових ринків;
- підвищенню точності сегментації аудиторій;
- формуванню персоналізованого контенту;
- розвитку омніканальних комунікацій;
- інтеграції онлайн- та офлайн-досвіду споживачів.

Разом із тим цифрове середовище посилює конкуренцію за увагу покупця. Сучасний споживач щоденно стикається з величезною кількістю рекламних повідомлень, тому креативність стає не просто інструментом конкурентної переваги, а необхідною умовою виживання бренду.

Таблиця 2. Вплив культурних особливостей на маркетингову поведінку покупців

Регіон	Домінуючі цінності	Особливості споживчої поведінки	Маркетингові інструменти
Західна Європа	Екологічність, етичність	Висока увага до ESG	Екологічний брендинг
Північна Америка	Індивідуалізм, інноваційність	Орієнтація на персоналізацію	Цифровий креатив
Східна Азія	Колективізм, статусність	Значення брендової репутації	Емоційний брендинг
Близький Схід	Традиційність, соціальна довіра	Висока роль культурних норм	Культурно адаптований контент
Центральна та Східна Європа	Рациональність, ціна/якість	Посвідчення емоційного та раціонального вибору	Комбіновані маркетингові стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 9].

Таблиця 3. Цифрові інструменти креативного маркетингу у міжнародній торгівлі

Інструмент	Маркетингове призначення	Вплив на поведінку покупців
Штучний інтелект	Персоналізація контенту	Підвищення релевантності реклами
Аналітика великих даних	Аналіз споживчих моделей	Прогнозування потреб
Маркетинг у соціальних мережах	Формування емоційної взаємодії	Зростання лояльності
Маркетинг із залученням лідерів думок	Соціальний вплив	Формування довіри
Технології доповненої та віртуальної реальності (AR/VR)	Інтерактивний досвід	Посилення емоційного залучення
Чат-боти	Автоматизація комунікацій	Підвищення швидкості взаємодії

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3].

У табл. 3 узагальнено цифрові інструменти креативного маркетингу, що використовуються у міжнародній торгівлі для формування лояльності споживача.

Отже, цифрові технології трансформують маркетингові комунікації та сприяють розвитку нових форматів креативного маркетингу у міжнародній торгівлі.

Останніми роками значно зросла роль соціальної відповідальності бізнесу. Покупці доволі часто оцінюють компанії не лише за якістю продукції, а й за їхнім внеском у вирішення соціальних та екологічних проблем.

Сучасний споживач очікує від брендів етичності виробництва, дотримання екологічних стандартів, підтримки соціальних ініціатив, прозорості діяльності, відповідального ставлення до працівників і підтримки локальних громад [4].

У міжнародній торгівлі це досить важливо для брендів, які працюють на глобальних ринках та взаємодіють із різними соціальними групами. Компанії, що ігнорують соціальні очікування споживачів, можуть втрачати репутацію та конкурентні позиції.

Разом із тим соціальна відповідальність стає важливим інструментом креативного маркетингу. Бренди активно інтегрують ESG-компоненти у маркетингові стратегії та використовують соціально значущі теми у рекламних кампаніях. Особливу увагу покупці приділяють екологічному пакуванню, етичному виробництву, інклюзивності, підтримці соціальних ініціатив, благодійним проектам та гендерній рівності [4]. Це підтверджує поступове формування нової моделі споживчої поведінки, у якій покупець частіше розглядає придбання товару як форму підтримки певних цінностей.

Розвиток міжнародної торгівлі відбувається під впливом посилення ролі поведінкової економіки, цифровізації та емоційного маркетингу. У цих умовах креативний маркетинг стає ключовим інструментом формування конкурентних переваг підприємств.

Очікується, що найближчими роками найбільш активно розвиватимуться:

- гіперперсоналізація маркетингових комунікацій;
- маркетинг на основі штучного інтелекту;
- нейромаркетинг;

- інтерактивний контент;
- імерсивний маркетинг;
- ESG-орієнтовані маркетингові стратегії.

Водночас міжнародні компанії дедалі більше інвестують у дослідження психології споживання та поведінкових моделей покупців. Це дозволяє формувати маркетингові рішення, максимально адаптовані до очікувань конкретних аудиторій [5; 8].

Важливою тенденцією є посилення ролі креативності як стратегічного ресурсу міжнародного бізнесу. Конкурентоспроможність компаній значною мірою визначається не лише якістю продукції чи рівнем технологій, а й здатністю формувати емоційний та ціннісний зв'язок із покупцем.

Отже, ціннісні орієнтації споживачів поступово перетворюються на один із головних факторів стратегічного розвитку міжнародного маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження показало, що ціннісні орієнтації покупців у сучасних умовах виступають не лише елементом споживчої поведінки, а й стратегічним чинником трансформації маркетингової діяльності у сфері міжнародної торгівлі. Отримані результати свідчать, що цифровізація та посилення міжкультурної конкуренції зумовлюють перехід від стандартизованих моделей просування до ціннісно орієнтованого креативного маркетингу, що ґрунтується на емоційному залученні, персоналізації комунікацій та культурній адаптації маркетингових повідомлень. Проведене дослідження свідчить, що сучасний покупець нерідко приймає рішення під впливом психологічних, соціальних, етичних та емоційних факторів, а тому ефективність міжнародних маркетингових стратегій значною мірою залежить від здатності підприємств інтегрувати цінності споживачів у систему брендних комунікацій. Дослідження підтвердило, що креативний маркетинг у міжнародній торгівлі перетворюється на інструмент формування довгострокової лояльності, підвищення конкурентоспроможності та посилення адаптивності компаній до змін глобального ринкового середовища.

Подальші дослідження варто спрямувати на поглиблене дослідження поведінкових моделей

споживачів у цифровому середовищі, впливу штучного інтелекту на формування персоналізованих маркетингових рішень, а також механізмів інтеграції ESG-принципів у міжнародні маркетингові стратегії. Перспективним напрямом подальших досліджень також залишається аналіз міжкультурних відмінностей споживчих цінностей у контексті розвитку глобальних брендів та адаптації креативного контенту до локальних ринків.

Література:

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley, 2021. 224 p.
2. Буднікевич І., Крупенна І., Ковбас Г., Романюк Н. *Маркетинг в креативних індустріях: навч. посібник*. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 208 с.
3. Волкова І. М., Степаненко Н. І. Трансформація поведінки споживачів під впливом цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-86 (дата звернення: 02.05.2026).
4. Даценко В. В., Касян С. Я., Хурдей В. Д. *Маркетинг сталого розвитку в зовнішньоекономічній діяльності: навч. посібник*. Дніпро: УМСФ, ДДУВС, 2025. 440 с.
5. Дзюбановська Н. В. Модель поведінки споживача в умовах міжнародної торговельної активності. *Інноваційна економіка*. 2024. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1294> (дата звернення: 04.05.2026).
6. Іваненко Л. М., Смерічевська С. В., Смерічевський С. Ф. *Поведінка споживачів: навч. посібник*. Суми: Університетська книга, 2024. 306 с.
7. Коломицева О. В., Васильченко Л. С. Особливості поведінки споживачів в умовах сучасного ринку. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 64. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.64.2022.255971> (дата звернення: 08.05.2026).
8. Корнієнко Т. О. Маркетингові дослідження поведінки споживачів як інструмент виявлення адаптивних стратегій бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2025. т. 1. № 5 (97). URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/download/1415/1442> (дата звернення: 02.05.2026).
9. Косар Н. С., Мамчин М. М., Баран А. Р. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68> (дата звернення: 08.05.2026).
10. Наумова М., Наумова О. Поведінка споживачів у глобальному вимірі. *Науковий вісник*

Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2023. № 1 (107). С. 70—74. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-10> (дата звернення: 02.05.2026).

References:

1. Kotler, P. Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2021), *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, Wiley, New York, USA.
2. Budnikevych, I., Krupenna, I., Kovbas, H. and Romaniuk, N. (2025), *Marketing in creative industries*, Chernivets. nats. un-t im. Yu. Fed'kovycha, Chernivtsi, Ukraine.
3. Volkova, I. and Stepanenko, N. (2025), "Transformation of consumer behavior under the influence of digital technologies", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-86.
4. Datsenko; V. V. Kasian; S. Ya. and Khurdej, V. D. (2025), *Marketing for sustainable development in foreign economic activity*, UMSF; DDUVS, Dnipro, Ukraine.
5. Dziubanovs'ka, N. V. (2024), "Model of consumer behavior in international trade activity", *Innovatsijna ekonomika*, available at: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1294> (Accessed 04.05.2026).
6. Ivanenko, L. M. and Smerichevs'ka, S. V., Smerichevs'kyj S. F. (2024), *Povedinka spozhyvachiv [Consumer behavior]*, Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine.
7. Kolomytseva, O. V. and Vasylychenko, L. S. (2022), "Features of consumer behavior in modern market conditions", *Zbirnyk naukovykh prats' ChDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 64, pp. 88—96. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.64.2022.255971>
8. Korniienko, T. O. (2025), "Marketing research of consumer behavior as a tool for identifying adaptive business strategies", *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka"*. Seriya: "Ekonomichni nauky", vol. 1, no. 5 (97), available at: <https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/download/1415/1442> (Accessed 02.05.2026).
9. Kosar, N., Mamchyn, M., and Baran, A. (2022), "Research into changes in consumer behavior in modern conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68>
10. Naumova, M. and Naumova, O. (2023), "Consumer behavior in a global dimension", *Naukovyj visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1 (107), pp. 70—74. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-10>

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Професійно рецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 336.774

Л. М. Крот,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9999-0144>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.407

МОЖЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

L. Krot,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradsky National University

OPPORTUNITIES FOR FINANCIAL LEASING FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE CHALLENGES AND THREATS OF A FULL-SCALE WAR

У статті досліджено можливості фінансового лізингу для розвитку аграрного сектору України в умовах викликів і загроз повномасштабної війни. Проаналізовано сутність поняття "фінансовий лізинг", сучасний стан ринку фінансового лізингу, особливості його функціонування в умовах воєнного стану та основні тенденції розвитку. Визначено ключові переваги фінансового лізингу для аграрних підприємств, зокрема можливість оновлення матеріально-технічної бази, підтримки ліквідності та забезпечення безперервності виробничої діяльності. Досліджено основні проблеми розвитку лізингового ринку, серед яких воєнні ризики, валютна нестабільність, інфляційні процеси та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Обґрунтовано роль державної підтримки, банківських установ і міжнародних фінансових організацій у розвитку фінансового лізингу та післявоєнному відновленні аграрного сектору України.

The article examines the possibilities of financial leasing as a tool for ensuring the development of the agricultural sector of Ukraine under the challenges and threats caused by the full-scale war. The relevance of using financial leasing is substantiated in the context of limited access of agricultural enterprises to traditional sources of financing, increasing military risks, rising costs of credit resources, and the need for rapid modernization of the material and technical base. The role of the agricultural sector in ensuring the country's food security, generating foreign exchange earnings, and maintaining Ukraine's economic stability under martial law is determined.

The study analyzes the current state of the financial leasing market in Ukraine, the trends of its development, and the peculiarities of its functioning under the conditions of a wartime economy. It has been established that financial leasing is one of the most adaptive instruments of long-term financing, enabling agricultural enterprises to modernize their technical base without significant one-time expenditures, maintain liquidity, and ensure the continuity of production processes. The main advantages of financial leasing compared to bank lending have been identified, including flexibility of financing conditions, simplified collateral requirements, and the possibility of considering the seasonal nature of agricultural production.

The impact of the full-scale war on the functioning of the financial leasing market has been investigated. It has been determined that the main obstacles to its development include a high level of military risks, damage and loss of leased assets, difficulties in insuring property, currency instability, inflationary processes, and limited access to international financing. The dynamics of the recovery of the financial leasing market have been analyzed, and its ability to adapt to current economic conditions has been assessed.

The article also provides a SWOT analysis of financial leasing for the agricultural sector of Ukraine under wartime conditions, which made it possible to identify the strengths and weaknesses, opportunities, and threats to the development of the leasing market. The important role of state support, banking institutions, and international financial organizations in ensuring the functioning of the financial leasing market and the post-war recovery of Ukraine's agricultural sector has been substantiated. The prospects for the further development of financial leasing as a tool for modernizing agricultural production and attracting long-term investment resources have been determined.

Ключові слова: фінансовий лізинг, ринок фінансового лізингу, аграрний сектор, інвестиції, техніка, обладнання, воєнні ризики, фінансування

Key words: financial leasing, financial leasing market, agricultural sector, investments, machinery, equipment, military risks, financing.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

У сучасних умовах розвитку економіки України суб'єкти аграрного сектору функціонують під впливом численних викликів і загроз, спричинених повномасштабною війною, нестабільністю валютного ринку, високою вартістю кредитних ресурсів, зростанням податкового навантаження та загальним погіршенням інвестиційного клімату. Воєнні дії призвели до руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення обсягів виробництва та зниження платоспроможності аграрних підприємств. У цих умовах оновлення основних засобів — техніки, обладнання та технологічних комплексів — стає критично необхідним, але практично недоступним через обмеженість власних ресурсів і високі ставки банківських кредитів, отже, значна частина суб'єктів господарювання стикається з дефіцитом фінансових ресурсів, необхідних для підтримки виробничої діяльності та оновлення матеріально-технічної бази. Це формує проблему пошуку ефективних альтернативних фінансових інструментів, здатних забезпечити відновлення виробничого потенціалу агробізнесу та підвищити його стійкість у період воєнних загроз. Одним із таких інструментів виступає фінансовий лізинг, можливості якого в умовах війни залишаються недостатньо дослідженими, що й зумовлює актуальність наукового аналізу.

Сучасний розвиток аграрного сектору безпосередньо залежить від рівня технічної оснащеності підприємств, адже саме він визначає продуктивність виробництва, конкурентоспроможність продукції та фінансову стабільність

господарств. Проте тривалий дефіцит інвестицій, складність доступу до кредитних ресурсів та стрімке зростання вартості сучасної техніки створюють системні бар'єри для оновлення матеріально-технічної бази аграрних підприємств. Воєнні дії посилили ці бар'єри, спричинивши значні збитки, скорочення виробництва, втрату ринків збуту та проблеми з логістикою.

У таких умовах фінансовий лізинг набуває особливого значення як інструмент, що дозволяє залучати інвестиції в основні засоби без значного первинного фінансового навантаження. Лізингові механізми створюють можливості для оновлення техніки, підвищення ефективності виробництва, посилення конкурентних переваг і відновлення економічної стійкості аграрних підприємств у період війни та післявоєнної відбудови. Водночас потребує дослідження питання ефективності використання лізингу саме в умовах підвищених ризиків, нестабільності та обмежених можливостей доступу до зовнішнього фінансування.

Отже, вивчення можливостей фінансового лізингу для розвитку аграрного сектору України в умовах сучасних викликів є важливим як у науковому, так і в практичному вимірах, оскільки визначає потенційні шляхи стабілізації та модернізації однієї з ключових галузей національної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Фінансовий лізинг є об'єктом численних наукових досліджень, результати яких сприяють розвитку понятійно-категоріального апарату, поглибленню теоретичних засад та вдоскона-

ленню науково-методичних підходів до вирішення проблемних аспектів договірних, орендних, економічних і фінансових відносин [1, 2]. Різноманітність напрямів наукових напрацювань свідчить про те, що лізингову діяльність розглядають як форму кредитування, як інструмент інвестування [3, 4], як різновид орендних відносин, як елемент фінансової й банківської практики, а також як важливу складову фінансового менеджменту [5].

Значна увага у наукових працях приділяється питанням фінансування інноваційного розвитку (Б.С. Івасів, О.В. Майор, А.М. Михайлов, Г.О. Холодний, І. Черевань та ін.), забезпечення відтворення основних засобів підприємств (І.О. Бланк, В.Г. Андрійчук, Р.І. Бакалець), особливостям бухгалтерського обліку, оподаткування та державного регулювання лізингової діяльності (Ф.Ф. Бутинець, З. Задорожний, Г.Г. Кірейцев, М.В. Кужельний, П.Т. Саблук та ін.).

Відзначаючи вагомий внесок науковців у дослідження проблематики фінансового лізингу, слід зазначити, що цей інструмент, як альтернатива прямому придбанню основних засобів, залишається актуальним в умовах постійної трансформації бізнес-середовища під впливом як конструктивних, так і деструктивних чинників.

Водночас сучасні умови функціонування аграрного сектору України, пов'язані з викликами та загрозами повномасштабної війни, зумовлюють необхідність переосмислення ролі та можливостей фінансового лізингу як інструменту підтримки фінансової стійкості та технічної модернізації аграрних підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на вищезазначене, метою статті є оцінювання можливостей фінансового лізингу в умовах воєнної економіки, його впливу на забезпечення безперервності аграрного виробництва, відновлення матеріально-технічної бази підприємств та мінімізацію фінансових ризиків аграрного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабна війна стала одним із найсерйозніших викликів для функціонування аграрного сектору України. Руйнування виробничої інфраструктури, окупація частини територій, мінування сільськогосподарських земель, порушення логістичних маршрутів та не-

стача фінансових ресурсів суттєво ускладнили діяльність аграрних підприємств.

Водночас війна спричинила масштабні втрати аграрного сектору. За оцінками Мінагрополітики та Світового банку, загальні прямі та непрямі втрати агропромислового комплексу України станом на 2025 рік перевищили 80 млрд дол. США. Найбільша частка втрат припадає на пошкодження та знищення сільськогосподарської техніки й обладнання — близько 6,5 млрд дол. США, що становить понад 58 % усіх прямих втрат аграрного сектору [6], від руйнування та виведення з ладу зерносховищ — 1,9 млрд дол. (17%); внаслідок викрадення та втрати факторів виробництва та готової продукції — 1,9 млрд дол. (17%); від іншої нанесеної шкоди — 0,9 млрд дол. (8%). [7].

Попри складні умови воєнного часу, саме аграрний сектор залишається стратегічно важливим для забезпечення продовольчої безпеки держави, ключовим джерелом валютних надходжень країни. Так, у 2024 році загальний експорт товарів України — 41,7 млрд дол. США, аграрної продукції — 78,3 млн тонн на суму близько 24,5 млрд дол. США, що становило близько 59—60 % та забезпечило понад половину валютних надходжень держави. Основними експортними товарами залишалися соняшникова олія, кукурудза та пшениця. [6].

Це свідчить про вагому роль аграрного сектору для економіки України та необхідність забезпечення його стабільного функціонування в умовах війни. За таких умов особливого значення набуває пошук ефективних механізмів фінансового забезпечення аграрного виробництва, одним із яких є фінансовий лізинг. Зважаючи на те, що найбільші втрати припадають саме на сільськогосподарську техніку, використання лізингових інструментів дозволяє аграріям відновлювати виробничі потужності без значних одноразових капіталовкладень. Особливо актуальним це є для малих та середніх аграрних підприємств, фінансові можливості яких суттєво обмежені в умовах воєнного стану.

Наукова дискусія щодо змісту поняття "фінансовий лізинг" зумовлена його багатогранністю та різноманітними формами прояву. Намір дослідників комплексно охопити економічну природу цього явища сприяв подальшому розвитку й уточненню відповідного понятійного апарату. Так, фінансовий лізинг розглядається з точки зору: договірних (цивільно-правових) відносин [8]; орендних відносин [9, 10]; майнових і економічних відносин [11]; інструменту інвестування капіталу та джерела

активізації і форми інвестиційної діяльності задля мінімізації витрат і створення нових можливостей для розвитку виробничого потенціалу [12]; ефективного інструменту технічного переозброєння виробництва [13]; однієї з форм кредитування підприємницької діяльності [14, 15].

Н.М. Пантелєєвою сформовано власне бачення, що фінансовий лізинг — фінансові відносини стосовно забезпечення залучення і оптимального використання потенційних фінансових і майнових ресурсів для оновлення основних засобів підприємства у відповідь на їх швидке моральне старіння і необхідність реагування на поширення сучасних технологій, спираючись на систему принципів і ризико-орієнтований підхід, що забезпечує зміцнення фінансової стійкості і покращення фінансових результатів, інноваційний розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів і загроз [16, с. 66]. Погоджуємося з авторським визначенням, яке, на нашу думку, є науково виваженим і відображає ключові аспекти сутності фінансового лізингу.

Сутність фінансового лізингу, у порівнянні з іншими фінансовими послугами, розкривається через низку його визначальних характеристик, серед яких виокремимо такі:

- об'єктом фінансового лізингу виступає майно, що відповідає критеріям основних засобів відповідно до чинного законодавства, перебуває у вільному цивільному обігу та не має встановлених законом заборон чи обмежень щодо передачі в лізинг;

- право власності на предмет лізингу визначається умовами договору фінансового лізингу або окремим договором купівлі-продажу, на який він посилається;

- передача права власності лізингоодержувачу можлива після повного виконання ним зобов'язань за договором, включаючи сплату всіх лізингових платежів та залишкової вартості об'єкта;

- сторонами лізингових правовідносин є лізингодавець і лізингоодержувач, а первісна вартість об'єкта визначається його ціною;

- строк користування об'єктом охоплює період, протягом якого майно перебуває у користуванні лізингоодержувача та амортизується не менш як на 75 % первісної вартості (згідно з вимогами законодавства України, цей строк не може бути меншим за один рік);

- залишкова балансова вартість об'єкта на момент завершення договору не перевищує 25 % його первісної вартості;

- сума лізингових платежів, визначена при

укладенні договору, дорівнює або перевищує первісну вартість об'єкта;

- ризики і вигоди від володіння та користування майном переходять до лізингоодержувача за умови дотримання наведених вище положень.

Інституційне забезпечення функціонування ринку фінансового лізингу в Україні формують державні та саморегулювні інституції, серед яких важливу роль відіграють Міністерство фінансів України, Національний банк України, Державна податкова служба України, профільні міністерства та відомства. Важливим елементом інфраструктури лізингового ринку є також саморегулювні організації, зокрема Асоціація "Українське об'єднання лізингодавців", яка представляє та захищає інтереси учасників, що охоплюють понад 80 % вітчизняного ринку фінансового лізингу [17].

Правове регулювання фінансового лізингу в Україні здійснюється на основі низки нормативно-правових актів. Базовим документом є Цивільний кодекс України, який визначає правові засади здійснення лізингових операцій між суб'єктами господарювання. Питання оподаткування регулюються Податковим кодексом України. Операції міжнародного фінансового лізингу здійснюються відповідно до положень Конвенції УНІДРУА "Про міжнародний фінансовий лізинг" (табл. 1).

З метою формування ефективного конкурентного середовища на ринку фінансового лізингу, гармонізації національного законодавства з нормами Європейського Союзу та міжнародних стандартів, а також створення сприятливих умов для розвитку економіки України, у 2021 році було ухвалено нову редакцію Закону України "Про фінансовий лізинг" [19].

Державне регулювання та нагляд за діяльністю на ринку фінансового лізингу здійснює Національний банк України відповідно до закону України "Про фінансові послуги та фінансові компанії" [22], закону України "Про фінансовий лізинг" та інших законодавчих актів України.

Сформована нормативно-правова база та система державного регулювання спрямовані на забезпечення стабільного функціонування ринку фінансового лізингу та розширення можливостей використання цього інструменту суб'єктами господарювання, зокрема підприємствами аграрного сектору.

В умовах війни доступ аграрних підприємств до традиційного банківського кредитування суттєво погіршився. Банки посилили вимоги до позичальників через високі ризики не-

Таблиця 1. Визначення сутності фінансового лізингу за нормативним підходом

Нормативно-правовий документ	Економічна сутність поняття
Цивільний кодекс України, Стаття 806	«цивільно-правовий договір, згідно якого одна сторона (лізингодавець) передає або зобов'язується передати другій стороні (лізингоодержувачеві) у користування майно, що належить лізингодавцю на праві власності і було набуто ним без попередньої домовленості із лізингоодержувачем (прямий лізинг), або майно, спеціально придбане лізингодавцем у продавця (постачальника) відповідно до встановлених лізингоодержувачем специфікацій та умов (непрямий лізинг), на певний строк і за встановлену плату (лізингові платежі)» [18]
Закон України «Про фінансовий лізинг», стаття 1	«вид правових відносин, за якими лізингодавець зобов'язується відповідно до договору фінансового лізингу на строк та за плату, визначені таким договором, передати лізингоодержувачу у володіння та користування як об'єкт фінансового лізингу майно, що належить лізингодавцю на праві власності та набуто ним без попередньої домовленості із лізингоодержувачем, або майно, спеціально придбане лізингодавцем у продавця (постачальника) відповідно до встановлених лізингоодержувачем специфікацій та умов» [19]
Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо усунення суперечностей та уточнення визначення лізингової, орендної операції»	«господарська операція юридичної особи (лізингодавця), за якою лізингодавець передає лізингоодержувачу майно, яке є основним засобом і придбане або виготовлене лізингодавцем, а також усі ризики та винагороди, пов'язані з правом володіння та користування об'єктом фінансового лізингу». Терміни «фінансовий лізинг» та «фінансова оренда» для цілей цього Кодексу є тотожними» [20]
Конвенція УНДРУА про міжнародний фінансовий лізинг	«операція, в результаті якої, представник (надавач лізингу) передає у розпорядження користувача (отримувач лізингу) матеріальну власність, попередньо придбане представником і вибране за бажанням користувача, в обмін на виплату певних фіксованих внесків з урахуванням амортизації придбаної власності» [21]

Джерело: сформовано на основі [18, 19, 20, 21].

повернення коштів, а процентні ставки залишаються достатньо високими для більшості сільськогосподарських товаровиробників. Особливо складною є ситуація для малих та середніх аграрних підприємств, які часто не мають достатнього ліквідного забезпечення для отримання кредитів

Фінансовий лізинг є специфічною формою інвестування, за якої лізингодавець передає лізингоодержувачу право користування майном на визначений строк із подальшою можливістю його викупу. На відміну від банківського кредитування, фінансовий лізинг дозволяє аграрним підприємствам отримувати у користування необхідні основні засоби без необхідності одноразового залучення значних фінансових ресурсів. Це особливо важливо для суб'єктів аграрного бізнесу в умовах обмеженості власного капіталу та високої вартості кредитів [19]. В таблиці 2 наведено порівняльну характеристику банківського кредиту та фінансового лізингу для аграрних підприємств.

Дані таблиці свідчать, що фінансовий лізинг має суттєві переваги порівняно з банківським кредитуванням, особливо в умовах воєнного стану.

Його ключова перевага полягає у можливості отримання сучасної техніки та обладнання без необхідності одноразового залучення значного обсягу фінансових ресурсів. Це дозволяє аграрним підприємствам підтримувати виробничі процеси навіть за умов дефіциту оборотного капіталу та нестабільності фінансового ринку.

Однією з основних можливостей фінансового лізингу в умовах війни є забезпечення безперервності аграрного виробництва. Значна частина сільськогосподарської техніки була пошкоджена або втрачена внаслідок бойових дій, особливо в регіонах активних воєнних дій. У таких умовах лізинг дозволяє оперативно відновлювати технічний потенціал підприємств шляхом залучення тракторів, комбайнів, сіялок, ґрунтообробної техніки та іншого обладнання без значних одноразових витрат.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика банківського кредиту та фінансового лізингу для аграрних підприємств

Критерій	Банківський кредит	Фінансовий лізинг
Мета фінансування	Надання грошових коштів	Передача техніки або обладнання у користування
Початкові витрати	Часто потребує значного авансового внеску	Менше фінансове навантаження на старті
Забезпечення	Необхідна застава	Об'єкт лізингу виступає забезпеченням
Доступність для малого бізнесу	Обмежена через високі вимоги банків	Більш доступний механізм фінансування
Гнучкість платежів	Менш адаптований до сезонності	Можливе врахування сезонного характеру виробництва
Ризик втрати ліквідності	Вищий через значні кредитні платежі	Нижчий завдяки поетапній оплаті
Оновлення техніки	Потребує самостійного придбання	Техніка надається лізингодавцем
Швидкість отримання	Часто тривала процедура	Спрощений механізм отримання техніки
Актуальність в умовах війни	Обмежується високими кредитними ризиками	Є більш адаптованим до кризових умов

Джерело: сформовано автором.

Важливою перевагою лізингу під час війни є його гнучкість порівняно з традиційним кредитуванням. Лізингові компанії часто пропонують індивідуальні графіки платежів з урахуванням сезонності аграрного виробництва, що дозволяє аграріям здійснювати платежі після реалізації врожаю. Такий підхід сприяє збереженню ліквідності підприємств і знижує ризик фінансових втрат у період економічної нестабільності.

Крім того, фінансовий лізинг сприяє технологічній модернізації аграрного сектору навіть в умовах воєнного стану. Сучасна сільськогосподарська техніка забезпечує підвищення продуктивності праці, економію паливно-мастильних матеріалів, оптимізацію витрат та скорочення виробничих ризиків. В умовах дефіциту трудових ресурсів, який посилюється через мобілізацію та міграційні процеси, використання високотехнологічної техніки дозволяє частково компенсувати нестачу робочої сили.

Особливого значення фінансовий лізинг набуває для малих і середніх аграрних підприємств, які мають обмежені можливості щодо самостійного придбання дорогої техніки. Для таких господарств лізинг часто є єдиною реальною можливістю модернізації виробництва та підтримки конкурентоспроможності в умовах воєнної економіки. Завдяки лізинговим механізмам аграрії можуть використовувати сучасні технології точного землеробства, енергоефективне обладнання та автоматизовані системи управління виробництвом.

Ще однією важливою можливістю фінансового лізингу в умовах війни є підтримка процесів релокації аграрного бізнесу. Частина підприємств була змушена перемістити виробничі потужності у більш безпечні регіони України. У таких умовах лізинг дозволяє швидше відновити виробничу діяльність шляхом оперативного отримання необхідної техніки та обладнання без значних капіталовкладень.

Водночас повномасштабна війна суттєво вплинула не лише на діяльність аграрних підприємств, а й на функціонування самого ринку фінансового лізингу, що зумовило скорочення кількості його учасників та трансформацію умов надання лізингових послуг.

Станом на 01.01.2025 на українському ринку небанківських фінансових послуг, сегментом якого є ринок фінансового лізингу, працювало 876 учасників (у т.ч. 62 банки), станом на 01.01.2026 — 775 учасників (у т.ч. 61 банк, 411 фінансових компаній) проти 1 893 (у т.ч. 71 банк) на початку 2022 року. Темп приросту обсягу наданих фінансовими компаніями послуг з фінансового лізингу в 2021 р. становив 45%. Максимальний їх обсяг спостерігався в 3 кв.

2021 р. (12,5 млрд грн), а мінімальний — у 2 кв. 2022 р. (1,6 млрд грн, падіння ринку майже на 60%), тобто на початку війни.

Поступове відновлення надання послуг з фінансового лізингу під час війни відбувається з темпом приросту 289%, станом на 3 кв. 2024 р. їх обсяг досягнув 6,1 млрд грн, у 3 кварталі 2025 року обсяги фінансового лізингу зросли на 7%. Відносно 4 кварталу 2021 р. (база 100%) обсяг послуг у 3 кв. 2024 р. склав 57%, у 3 кв. 2025 р. — 58% (щоквартальне середнє значення протягом 2022—2025 рр. — 47%) [23, 24, 25]. Незважаючи, що за абсолютними значеннями фінансовий лізинг займає третю позицію (6,1 млрд грн) після кредитів (25,2 млрд грн) і факторингу (12,8 млрд грн), у відносному значенні він має другу позицію (57%) після кредитів (60%), в той час як факторинг (43%). Ця динаміка корелюється з кількістю договорів фінансового лізингу [26].

Разом з тим, розвиток ринку фінансового лізингу й надалі стримується значними воєнними та макроекономічними ризиками. Пошкодження або втрата майна, переданого у лізинг, фінансові труднощі лізингоодержувачів через скорочення доходів, релокацію бізнесу та втрату виробничих активів негативно вплинули як на попит на лізингові послуги, так і на готовність лізингодавців укладати нові договори. Суттєвими проблемами залишаються страхування активів у зонах підвищеного ризику, інфляційні процеси, валютна нестабільність та зростання процентних ставок, що призводить до подорожчання лізингових платежів. Додатковим стримуючим чинником стало тимчасове скорочення міжнародного фінансування через високий рівень воєнної невизначеності.

Необхідність швидкого реагування на нові виклики змусила фінансові компанії та юридичних осіб-лізингодавців провести адаптацію умов договорів лізингу та надати їм більшої гнучкості, зокрема через відстрочку платежів для клієнтів, які постраждали від війни, або впроваджуючи плаваючі ставки, що враховують зміни економічної ситуації.

Важливу роль у підтримці та подальшому розвитку ринку фінансового лізингу в умовах воєнного стану відіграють банківські установи, державні програми підтримки аграрного сектору, а також міжнародні фінансові організації, які забезпечують доступ суб'єктів господарювання до необхідних фінансових ресурсів.

Аналіз річної звітності, оприлюдненої НБУ, дає підстави відзначити збільшення кількості і вартості лізингових угод в банківському сегменті. Так, вартість нових угод, укладених банками за 2025 рік, склала 18,6 млрд. грн що на 82,3% більше порівняно з 2024 роком.

Послуги фінансового лізингу протягом року, як і раніше, надавали 22 банківські установи. До найбільш активних гравців у сегменті входять: Приватбанк (34,8% від сукупного обсягу угод), ПУМБ (21,6 %) та Таскомбанк (12,9%).

Та ж сама лідерська трійка згенерувала і 70 відсотків від загального розміру лізингового портфелю банків, який за результатами 2025 року склав 18,1 млрд. грн Річне зростання портфелю становить 74%, в порівнянні з попереднім періодом. Частка юридичних осіб в нових лізингових угодах з банками склала 96%. Інші 4% надані в роздріб фізособам. В портфелі співвідношення корпоративних та роздрібних клієнтів є аналогічним: 95,1%, до 4,9% [27].

Міністерство фінансів України 16 грудня 2021 р. підписало перші три угоди з лізинговими компаніями ТОВ "ОТП Лізинг", ТОВ "УЛФ-Фінанс" і ТОВ "Бест Лізинг" для участі у Державній програмі "Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%". Її запроваджено для спрощення доступу мікро, малого і середнього бізнесу до фінансового лізингу, які можуть отримати в лізинг транспорт, техніку, обладнання і навіть нерухомість для своєї господарської діяльності і пришвидшення розвитку бізнесу. Державна програма "Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%" покликана посилити інвестиційну активність малого та середнього бізнесу, а також розширення альтернативних джерел фінансування інвестицій ММСП. [28].

Підтвердженням міжнародної підтримки України є діяльність міжнародних фінансових

організацій, які продовжують реалізацію та фінансування лізингових програм навіть в умовах повномасштабної війни. Зокрема, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) підтримує діяльність лізингової компанії ОТП Leasing шляхом надання гарантії обсягом 20 млн євро для покриття ризиків, пов'язаних із фінансовою підтримкою аграрного бізнесу та інших критично важливих галузей економіки України [29].

Крім того, ЄБРР впроваджує для України механізм страхування воєнних ризиків. У межах Фонду гарантування відновлення України обсягом 110 млн євро передбачено надання гарантії щодо покриття окремих воєнних ризиків та забезпечення додаткового захисту приватних інвесторів, що сприятиме активізації їх участі у проєктах відбудови економіки [30].

Прийняття рішення аграрних підприємств щодо залучення фінансування на умовах фінансового лізингу сприяють результати SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити сильні сторони, потенційні вигоди, а також виявити можливі ризики та слабкі місця. Він дозволяє врахувати внутрішній потенціал і ринкові умови задля ефективності використання залучених ресурсів. Його результати стають відправною точкою для розробки стратегії модернізації виробничих потужностей, інтеграції передових технологій задля покращення фінансових результатів діяльності і підвищення конкурентоспроможності. SWOT-аналіз фінансового лізингу для підприємств агросфери України наведено в таблиці 3.

Таблиця 3. SWOT-аналіз фінансового лізингу для підприємств аграрного сектору України в умовах повномасштабної війни

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливість оновлення техніки без значних одноразових витрат	Висока вартість лізингових платежів в умовах інфляції
Гнучкі умови фінансування та графіки платежів	Залежність від імпортової техніки та валютних коливань
Спрощені вимоги до забезпечення порівняно з кредитуванням	Обмежений доступ до довгострокових фінансових ресурсів
Доступність для малих і середніх аграрних підприємств	Недостатній рівень державної підтримки лізингового ринку
Можливість швидкого відновлення втрачених виробничих потужностей	Високі ризики страхування лізингових активів
Сприяння технічній модернізації аграрного виробництва	Низька платоспроможність частини аграрних підприємств
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Післявоєнне відновлення та модернізація аграрного сектору	Подальше загострення воєнних дій
Розширення державних програм підтримки аграріїв	Руйнування або втрата об'єктів лізингу
Залучення міжнародного фінансування та гарантій	Валютна нестабільність та інфляційні процеси
Розвиток програм страхування воєнних ризиків	Зростання процентних ставок та вартості фінансування
Активізація співпраці з міжнародними фінансовими організаціями	Скорочення інвестиційної активності
Впровадження цифрових технологій у лізингову діяльність	Зниження попиту на лізингові послуги через фінансові труднощі аграріїв

Так, серед стримуючих чинників фінансового лізингу особливо вагомими є високі воєнні ризики, подорожчання лізингових послуг через інфляційні процеси та валютну нестабільність, а також обмежений доступ до довгострокових фінансових ресурсів. Додатковим негативним чинником виступає складність страхування об'єктів лізингу в регіонах підвищеного ризику.

Водночас сучасні умови формують значні можливості для розвитку фінансового лізингу. Зокрема, післявоєнне відновлення аграрного сектору потребуватиме масштабної модернізації технічної бази підприємств, що сприятиме зростанню попиту на лізингові послуги. Важливе значення матимуть державні програми підтримки, міжнародне фінансування та впровадження механізмів страхування воєнних ризиків.

Поряд з цим, впровадження інструменту фінансового лізингу відбувається в складних умовах війни і постійного тиску на економічну стабільність, що, безумовно, певним чином позначиться на вартості фінансування та якості виконання договорів фінансового лізингу.

Таким чином, незважаючи на виклики та ризики воєнного часу, фінансовий лізинг зберігає потенціал ефективного інструменту залучення довгострокових фінансових ресурсів для підприємств агропромислового комплексу та відіграватиме важливу роль у процесі післявоєнного відновлення економіки України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах повномасштабної війни фінансовий лізинг виступає важливим інструментом інвестиційного забезпечення та підтримки розвитку аграрного сектору України, відкриває низку стратегічних можливостей, які стають критично важливими для збереження та розвитку виробництва. Сегмент лізингу також виявився гнучкішим у реагуванні на воєнні виклики, що робить його більш стійким механізмом порівняно з банківськими кредитами.

Попри це, воєнні загрози створюють значні бар'єри для розвитку лізингових операцій. Зростає вартість фінансування, а ризики неплатежів змушують компанії підвищувати вимоги до клієнтів. У результаті доступність лізингових продуктів суттєво залежить від державної підтримки та участі міжнародних фінансових організацій.

У підсумку фінансовий лізинг залишається важливим драйвером модернізації аграрного сектору України, допомагаючи компенсувати наслідки війни, зберігати виробничий потенціал і забезпечувати продовольчу безпеку країни. Його ефективність зростає за умов активної державної підтримки, програм здешевлення фінансування та розвитку страхових інструментів для роботи у високоризикових зонах.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно зосередити на удосконаленні механізмів державного стимулювання лізингової діяльності, розвитку системи страхування воєнних ризиків, а також оцінюванні ефективності міжнародних програм підтримки лізингового фінансування аграрного сектору.

Література:

1. Трусова Н.В., Тулуш А.Д., Дараган А.А., Теоретичні аспекти лізингового фінансування суб'єктів аграрного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5563/5501> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-108> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Пантелєєва Н.М., Коваленко В.Е. Нові можливості фінансового лізингу для розвитку аграрного підприємництва. Фінансовий простір. 2023. № 1 (49). С. 65—76. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(49\).2023.657576](https://doi.org/10.30970/fp.1(49).2023.657576)
3. Давиденко Н.М. Фінансове забезпечення аграрних формувань України: монографія. Київ: ЦП "Компринт", 2016. 329 с.
4. Давиденко Н.М., Ключка С.С., Кручко Л.Й. Фінансування інноваційного розвитку економіки України. Український економічний часопис. 2024. Вип. 5. С. 44—48
5. Андрос С.В. Фінансово-кредитні інструменти забезпечення динамічного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах повоєнного відновлення України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 4 (30). С. 5—15. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No4/5.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.1. DOI:10.5281/zenodo.14553444 (дата звернення 02.05.2026).
6. Національний інститут стратегічних досліджень. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi>

7. Науковці підраховали втрати агросектору від повномасштабної війни: що постраждало найбільше. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/yaka-suma-vtrat-ukrajinskogo-agro-sektoru-vid-viyni-807578>

8. Топішко Т.І. Принципи, функції та механізми лізингових операцій. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/1027/1/pruncypy.pdf> (дата звернення 02.05.2026).

9. Євтушенко Н.О. Фінансовий лізинг як альтернативне джерело формування фінансового капіталу промислових підприємств. Економічний вісник університету. 2011. Випуск № 17/2. С. 256—260.

10. Дєбров В.В. Лізинг як форма кредитування сільськогосподарських товаровиробників. URL: <http://ksau.kherson.ua/files/visnik/2003-26/23.pdf> (дата звернення 02.05.2026).

11. Грищенко О. Фінансовий лізинг: історія, сучасність та перспективи розвитку. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2192>. (дата звернення: 05.05.2026).

12. Драбовський А.Г. Лізинг як альтернативна форма фінансування та інвестування в сучасних умовах. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. № 3 (69). С. 65—72.

13. Шкуратов О. І. Лізинг як інвестиційний інструмент управління розвитком аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 1/2009. С. 16—20 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2009/6.pdf (дата звернення: 05.05.2026).

14. Коваль В. М. Інструменти інвестиційної діяльності аграрних підприємств та їх ефективність: дис.... кандидата економічних наук: 08.00.05. Київ, 2013. 511 с.

15. Васильєва Т. А., Тютюник І. В., Демчук К. С. Роль та місце лізингу в системі фінансово-кредитного забезпечення підприємств. Економічний простір. 2018. № 139. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/375/366> (дата звернення: 05.05.2026).

16. Пантелєєва Н.М., Коваленко В.Е. нові можливості фінансового лізингу для розвитку аграрного підприємництва. Фінансовий простір. 2023. № 1 (49). С. 64—75.

17. Асоціація "Українське об'єднання лізингодавців". URL: <https://uul.com.ua/ua/> (дата звернення: 02.05.2026).

18. Цивільний кодекс України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 02.05.2026).

19. Про фінансовий лізинг: Закон України від 04.02.2021 № 1201-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text> (дата звернення: 02.05.2026).

20. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо усунення суперечностей та уточнення визначення лізингової, орендної операції. Закон України від 01.07.2021 № 1605-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1605-20#Text> (дата звернення: 02.05.2026).

21. Конвенція УНІДРУА про міжнародний фінансовий лізинг. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_263#Text (дата звернення: 22.11.2024).

22. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 02.05.2026).

23. Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору, березень 2024 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-berezen-2024-roku> (дата звернення: 02.05.2026).

24. Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору, листопад 2024 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-listopad-2024-roku> (дата звернення: 02.05.2026).

25. Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору, листопад 2025 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2025-11.pdf (дата звернення: 02.05.2026).

26. Пантелєєва Н.М. Можливості фінансового лізингу для розвитку оборонно-промислового комплексу України у відповідь на виклики і загрози повномасштабної війни. Випробування та сертифікація. 2025. № 1 (7). С. 136—148. DOI: 10.37701/ts.07.2025.16 (дата звернення: 05.05.2026).

27. Українське об'єднання лізингодавців. Обсяги лізингу, що надається банками, продовжили зростання у 2025 році — Асоціація лізингодавців України. URL: <https://uul.com.ua/2026/obsyagu-lizyngu-shho-nadayetsya-bankamy-prodovzhyly-zrostannya-u-2025-rotsi-asotsiatsiya-lizyngodavtsiv-ukrayiny/> (дата звернення: 05.05.2026).

28. В Україні запустили держпрограму доступного лізингу 5-7-9% URL: <https://agro->

portal.ua/news/finansy/v-ukrajini-zapustili-derzhprogramu-dostupnogo-lizingu-5-7-9 (дата звернення: 05.05.2026).

29. EBRD backs Ukraine's leading leasing company with € 20 million guarantee. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). URL: <https://www.ebrd.com/news/2023/ebrd-backs-ukraines-leading-leasing-company-with-20-million-guarantee.html> (дата звернення: 05.05.2026).

30. EBRD and Aon launch innovative war risk insurance facility for Ukraine. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). URL: <https://www.ebrd.com/news/2024/ebrd-and-aon-launch-innovative-war-risk-insurance-facility-for-ukraine.html> (Accessed 05.05.2026).

References:

1. Trusova, N. V., Tulush, L. D., and Darahan, A. M. (2025), "Theoretical aspects of leasing financing of agricultural business entities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol 71, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5563/5501> (Accessed 05.05.2026). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-108>.

2. Pantelieieva, N.M. and Kovalenko, V.E. (2023), "New opportunities for financial leasing for the development of agricultural entrepreneurship", *Finansovyj prostir*, vol. 1 (49), pp. 65—76. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(49\).2023.-657576](https://doi.org/10.30970/fp.1(49).2023.-657576)

3. Davydenko, N.M. (2016), *Finansove zabezpechennia ahrarykh formuvan' Ukrainy [Financial support for agrarian formations of Ukraine]*, TsP "Kompyrnt", Kyiv, Ukraine.

4. Davydenko, N.M., Kliuchka, S.S. and Kruchko, L.J. (2024), "Financing innovative development of the economy of Ukraine", *Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys*, vol. 5, pp. 44—48

5. Andros, S.V. (2024), "Financial and credit instruments for ensuring the dynamic development of enterprises of the agro-industrial complex in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine", *Ekonomichnyj zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, vol. 4 (30), pp. 5—15, available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/5.pdf> (Accessed 02.05.2026). DOI: 10.15276/EJ.04.2024.1. DOI:10.5281/zenodo.14553444.

6. National Institute of Strategic Studies (2025), "Results of the functioning of the agricultural sector of Ukraine in 2024", available at: <https://niss.gov.ua/news/statyi/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (Accessed 02.05.2026).

7. Kyrychenko, A. (2025), "Scientists have calculated the losses of the agricultural sector from a full-scale war: what suffered the most", available at: <https://epravda.com.ua/biznes/yaka-suma-vtrat-ukrajinskogo-agrosektoru-vid-viyni-807578> (Accessed 02.05.2026).

8. Topishko, T.I. (2008), "Principles, functions and mechanisms of leasing operations", available at: <https://eprints.ua.edu.ua/1027/1/pruncypy.pdf> (Accessed 02.05.2026).

9. Yevtushenko, N.O. (2011), "Financial leasing as an alternative source of financial capital formation for industrial enterprises", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 17/2, pp. 256—260.

10. Diebrov, V.V. (2003), "Leasing as a form of lending to agricultural producers", available at: <http://ksau.kherson.ua/files/visnik/2003-26/23.pdf> (Accessed 02.05.2026).

11. Hryshenko, O. (2006), "Financial leasing: history, present and development prospects", available at: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2192> (Accessed 05.05.2026).

12. Drabov'skyj, A.H. (2012), "Leasing as an alternative form of financing and investment in modern conditions", *Zbirnyk naukovykh prats' VNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3 (69), pp. 65—72.

13. Shkuratov, O. I. (2009), "Leasing as an investment tool for managing the development of agricultural enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1/2009, pp.16—20, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2009/6.pdf (Accessed 05.05.2026).

14. Koval', V. M. (2013), "Instruments of investment activity of agricultural enterprises and their effectiveness", Ph.D. Thesis, Economy, Kyiv, Ukraine.

15. Vasyl'ieva, T. A., Tiutiunyk, I. V. and Demchuk, K. S. (2018), "The role and place of leasing in the system of financial and credit support of enterprises", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 139, available at: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/375/366> (Accessed 05.05.2026).

16. Pantelieieva, N.M. and Kovalenko, V.E. (2023), "New opportunities of financial leasing for the development of agricultural entrepreneurship", *Finansovyj prostir*, vol. 1 (49), pp. 64—75.

17. UUL (2026), available at: <https://uul.com.ua/ua/> (Accessed 02.05.2026).

18. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Civil Code of Ukraine", available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (Accessed 02.05.2026).

19. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On Financial Leasing", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text> (Accessed 02.05.2026).

20. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine to Eliminate Contradictions and Clarify the Definition of Leasing and Rental Transactions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1605-20#Text> (Accessed 02.05.2026).

21. UNIDROIT (1998), "UNIDROIT Convention on International Financial Leasing", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_263#Text (Accessed 22.11.2024).

22. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "About financial services and financial companies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (Accessed 02.05.2026).

23. National Bank of Ukraine (2024), "Overview of the non-bank financial sector. March 2024", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-berezen-2024-roku> (Accessed 02.05.2026).

24. National Bank of Ukraine (2024), "Overview of the non-bank financial sector. Nov 2024", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-listopad-2024-roku> (Accessed 02.05.2026).

25. National Bank of Ukraine (2025), "Overview of the non-bank financial sector. Nov 2025", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2025-11.pdf (Accessed 02.05.2026).

26. Pantelieieva, N.M. (2025), "Opportunities for financial leasing for the development of the defense-industrial complex of Ukraine in response to the challenges and threats of a full-scale war", *Vyprobuvannia ta sertyfikatsiia*, vol. 1 (7), pp. 136—148. DOI: 10.37701/ts.07.2025.16.

27. UUL (2026), "The volume of leasing provided by banks continued to grow in 2025", available at: <https://uul.com.ua/2026/obsyagylizyngu-shho-nadayetsya-bankamy-prodovzhylyzrostannya-u-2025-rotsi-asotsiatsiya-lizyngodavtsiv-ukrayiny/> (Accessed 05.05.2026).

28. Agroportal (2021), "A state program of affordable leasing of 5-7-9% was launched in Ukraine", available at: <https://agroportal.ua/news/finansy/v-ukrajini-zapustili-derzhprogrampu-dostupnogo-lizingu-5-7-9> (Accessed 05.05.2026).

29. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2023), EBRD backs Ukraine's leading leasing company with € 20 million guarantee", available at: <https://www.ebrd.com/news/2023/ebrd-backs-ukraines-leading-leasing-company-with-20-million-guarantee.html> (Accessed 05.05.2026).

com/news/2023/ebrd-backs-ukraines-leading-leasing-company-with-20-million-guarantee.html (Accessed 05.05.2026).

30. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2024), "EBRD and Aon launch innovative war risk insurance facility for Ukraine", available at: <https://www.ebrd.com/news/2024/ebrd-and-aon-launch-innovative-war-risk-insurance-facility-for-ukraine.html> (Accessed 05.05.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Процецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 336.14:351.72:336.144(477)

Н. К. Мрачковська,
к. е. н., доцент кафедри фінансів,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0844-0169>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.418

ЕВОЛЮЦІЯ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ БЮДЖЕТІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

N. Mrachkovska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE EVOLUTION OF TREASURY BUDGET SERVICES: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN PRACTICE

У статті здійснено комплексне дослідження еволюції казначейського обслуговування бюджетів у контексті трансформації системи публічних фінансів, глобалізаційних процесів та посилення вимог до ефективності управління державними фінансовими ресурсами. Ретельно розкрито економічну сутність казначейського обслуговування як інституційного механізму централізації бюджетних потоків, контролю за їх цільовим використанням та забезпечення фінансової стабільності держави. Узагальнено основні етапи розвитку казначейських систем: від децентралізованих моделей до інтегрованих цифрових платформ управління державними фінансами.

Досліджено міжнародний досвід організації казначейського обслуговування бюджетів, зокрема практики впровадження єдиного казначейського рахунку, інтегрованих інформаційних систем (IFMIS), інструментів управління ліквідністю (cash management) та механізмів забезпечення прозорості бюджетних операцій. Встановлено, що сучасні казначейські системи у розвинених країнах функціонують як високотехнологічні інституції, орієнтовані на аналітичне управління фінансовими потоками, мінімізацію бюджетних ризиків та підвищення ефективності використання державних ресурсів.

Проаналізовано особливості становлення та розвитку казначейської системи України, визначено ключові етапи її трансформації, інституційні характеристики та функціональні можливості. Обґрунтовано, що національна казначейська система пройшла шлях від інституційного становлення до поступової цифровізації, проте її розвиток стримується низкою системних обмежень, зокрема недостатнім рівнем інтеграції інформаційних систем, обмеженою аналітичною спроможністю та недосконалістю механізмів прогнозування бюджетних потоків.

У статті проведено порівняльний аналіз міжнародних підходів і української практики казначейського обслуговування бюджетів, що дозволило ідентифікувати ключові дисбаланси та проблеми функціонування системи, серед яких, такі як, обмеженість інструментів управління ліквідністю, недостатній рівень автоматизації процесів, а також потреба у підвищенні прозорості та підзвітності бюджетних операцій. Особливу увагу приділено впливу сучасних викликів, зокрема воєнного стану, нестабільності бюджетних надходжень і зростання видатків, що істотно ускладнюють функціонування казначейської системи та підвищують вимоги до її адаптивності.

The article carries out a comprehensive study of the evolution of treasury services in the context of the transformation of the public finance system, globalization processes and increased requirements for the efficiency of management of public financial resources. The economic essence of treasury services as an institutional mechanism for centralizing budget flows, controlling their targeted use and ensuring the financial stability of the state is thoroughly revealed. The main stages of the development of treasury systems are summarized: from decentralized models to integrated digital platforms for managing public finances.

The international experience of organizing treasury services for budgets has been studied, in particular the practice of implementing a single treasury account, integrated information systems (IFMIS), liquidity management tools (cash management) and mechanisms for ensuring the transparency of budget operations. It has been established that modern treasury systems in developed countries function as high-tech institutions focused on analytical management of financial flows, minimizing budget risks and increasing the efficiency of using public resources.

The peculiarities of the formation and development of the treasury system of Ukraine are analyzed, the key stages of its transformation, institutional characteristics and functional capabilities are identified. It is substantiated that the national treasury system has gone from institutional formation to gradual digitalization, however, its development is constrained by a number of systemic limitations, in particular, the insufficient level of integration of information systems, limited analytical capacity and imperfection of budget flow forecasting mechanisms.

The article provides a comparative analysis of international approaches and Ukrainian practice of treasury budget servicing, which allowed identifying key imbalances and problems in the functioning of the system, including, for example, the limited liquidity management tools, the insufficient level of process automation, and the need to increase transparency and accountability of budget operations. Particular attention is paid to the impact of modern challenges, in particular, martial law, instability of budget revenues and growth of expenditures, which significantly complicate the functioning of the treasury system and increase the requirements for its adaptability.

Ключові слова: казначейське обслуговування, бюджет, державні фінанси, єдиний казначейський рахунок, ліквідність, цифрове казначейство, публічні фінанси, фінансова безпека.

Key words: treasury services, budget, public finances, single treasury account, liquidity, digital treasury, public finances, financial security.

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

У сучасних умовах трансформації економічних систем, зростання макрофінансової нестабільності та посилення ролі держави у перерозподілі фінансових ресурсів особливої актуальності набуває проблема ефективного управління бюджетними потоками. Важливим інституційним механізмом забезпечення такого управління виступає система казначейського обслуговування бюджетів, яка виконує функції централізації державних фінансових ресурсів, контролю за їх використанням, управління ліквідністю та забезпечення прозорості бюджетного процесу.

Разом з тим, сучасний етап розвитку публічних фінансів характеризується істотними викликами, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. До ключових із них належать: зростання обсягів бюджетних видатків, необхідність оперативного фінансування соціально значущих і оборонних потреб, посилення боргового навантаження, нестабільність надходжень до бюджету, а також підвищення вимог до прозорості та підзвітності використання державних коштів. У таких умовах традиційні підходи до казначейського обслуговування бюджетів виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює потребу у їх модернізації та адаптації до сучасних реалій. Особливої складності набуває функціонування казначейської системи в умовах воєнного стану, коли зростає динамічність бюджетних потоків, посилюється невизначеність у прогнозуванні доходів і видатків, виникають суттєві касові розриви, а також підвищуються ризики неефективного використання бюджетних ре-

сурсів. Це, у свою чергу, актуалізує необхідність впровадження сучасних інструментів управління ліквідністю, розвитку системи оперативного моніторингу та підвищення аналітичної спроможності казначейських органів.

Таким чином, проблема еволюції казначейського обслуговування бюджетів набуває комплексного характеру, охоплюючи інституційні, фінансові, технологічні та безпекові аспекти. Її вирішення потребує системного наукового підходу, який поєднує узагальнення міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей розвитку публічних фінансів, а також формування практичних рекомендацій щодо модернізації казначейської системи України в умовах сучасних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання функціонування та трансформації казначейських систем розглядалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема у дослідженнях, присвячених реформуванню публічних фінансів, управлінню бюджетними потоками та підвищенню прозорості державних фінансів. Значний внесок у розвиток теоретичних засад казначейського обслуговування здійснено в межах досліджень міжнародних організацій, таких як World Bank, International Monetary Fund, OECD, які сформували концепцію єдиного казначейського рахунку (Treasury Single Account, TSA) та стандарти управління державними фінансами.

Водночас, незважаючи на значний обсяг досліджень, питання адаптації міжнародного досвіду до умов трансформаційної економіки України, особливо в умовах воєнної економіки та цифровізації, потребують подальшого наукового обґрунтування [1–6].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження еволюції казначейського обслуговування бюджетів, узагальнення міжнародного досвіду функціонування казначейських систем та оцінка особливостей і сучасного стану їх розвитку в Україні з метою визначення напрямів удосконалення казначейського обслуговування в умовах трансформації фінансової системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації системи державних фінансів та зростання вимог до прозорості бюджетного процесу особливої актуальності набуває питання ефективної організації виконання бюджетів. Одним із ключових інструментів забезпечення фінансової дисципліни, цільового використання бюджетних коштів та управління ліквідністю держави виступає казначейське обслуговування бюджетів.

У науковій літературі казначейське обслуговування розглядається як форма організації касового виконання бюджетів, що базується на централізації фінансових ресурсів та впровадженні системи контролю за їх рухом. Відповідно до сучасних підходів, казначейське обслуговування бюджетів доцільно трактувати як інституційно організовану систему управління бюджетними потоками, яка передбачає акумулювання доходів, здійснення видатків, ведення обліку та контроль за використанням бюджетних коштів через спеціалізований орган державного управління. В Україні реалізацію зазначених функцій забезпечує Державна казначейська служба України, яка виступає ключовим елементом системи управління державними фінансами.

Функціонування казначейської системи базується на низці взаємопов'язаних елементів, центральне місце серед яких займає єдиний казначейський рахунок (Treasury Single Account, TSA). Запровадження TSA дозволяє забезпечити централізацію бюджетних ресурсів, підвищити ефективність управління ліквідністю та мінімізувати витрати на обслуговування державного боргу.

Ключовими функціями казначейського обслуговування є: організація касового виконання державного та місцевих бюджетів; акумулювання доходів бюджету; здійснення платежів розпорядників бюджетних коштів; попередній контроль відповідності видатків бюджетним призначенням; ведення бухгалтерського обліку виконання бюджетів; складання та подання бюджетної звітності; управління тимчасовими бюджетними коштами.

Особливістю казначейської моделі є поєднання функцій обслуговування та контролю, що дозволяє забезпечити високий рівень фінансової дисципліни.

Практична реалізація казначейського обслуговування в Україні передбачає проходження всіх бюджетних операцій через органи казначейства. Зокрема, у процесі здійснення видатків бюджетна установа формує платіжні документи, які подаються до органів казначейства для перевірки та подальшого виконання.

Наприклад, при здійсненні закупівлі обладнання бюджетною установою казначейство перевіряє: відповідність витрат затвердженим бюджетним асигнуванням; наявність коштів на рахунках; правомірність здійснення платежу. Лише після проходження відповідних процедур кошти перераховуються постачальнику. Такий механізм забезпечує ефективний контроль за цільовим використанням бюджетних ресурсів.

Казначейська система України пройшла тяжкий шлях від часів Київської Русі до сучасної цифровізованої установи. Офіційно Державне Казначейство України створилося у 1995 році Указом Президента України. Метою було удосконалення управління державними фінансами. І вже через два роки відбулося поступове впровадження казначейської системи Державного бюджету з метою централізації грошових коштів та відходу від банківського обслуговування.

Проблематика еволюції казначейського обслуговування бюджетів тісно пов'язана з рішенням низки важливих наукових і практичних завдань.

У науковому аспекті вона передбачає поглиблення теоретико-методологічних засад функціонування казначейських систем, обґрунтування нових підходів до управління бюджетними потоками, розробку моделей інтегрованого фінансового менеджменту в державному секторі, а також формування концепції цифрового казначейства як складової сучасної фінансової архітектури держави.

У результаті казначейство стало виконувати функції фінансування видатків та здійснювати облік, звітність і контроль за використанням коштів. На сучасному етапі Державна Казначейська Служба працює за стандартами міжнародного зразка, автоматизувавши всі процеси.

Еволюція казначейських систем відображає загальні тенденції розвитку публічних фінансів і характеризується послідовним переходом від фрагментарного управління бюджетними ресурсами, при якому бюджетні кошти використовуються частинами для окремих проєктів та



Рис. 1. Основні завдання дослідження еволюції казначейського обслуговування бюджетів

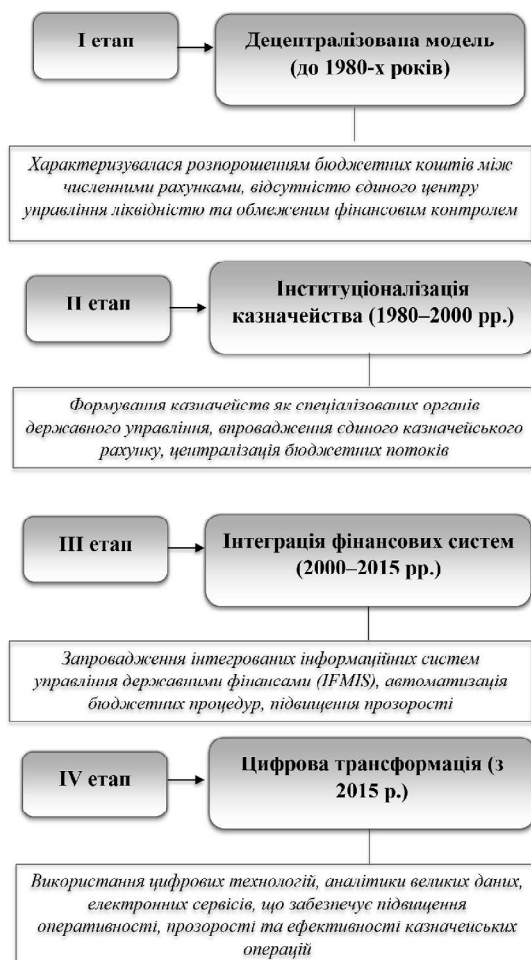


Рис. 2. Етапи розвитку казначейських систем міжнародного досвіду

програм, до інтегрованих цифрових моделей, що об'єднують існуючі підходи, зокрема фінансові, цифрові та інституційні. Це дає можливість використати інформацію не лише для накопичення даних, а як інструмент для прийняття рішень.

У практичному вимірі дослідження еволюції казначейського обслуговування бюджетів має на меті вирішення таких завдань (Рис. 1).

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виокремити такі етапи розвитку (рис. 2).

Ключовими у міжнародній практиці обслуговування бюджетів являються три елементи (Рис. 3).

Сучасні казначейські системи розвинених країн функціонують як високоефективні інституційні механізми управління державними фінансами, що пройшли шлях від простого касового виконання бюджету до цифрових систем інтегрованих у фінансову інфраструктуру держави.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить про поступову трансформацію казначейських систем у напрямі їх цифровізації, інтеграції та підвищення аналітичної спроможності.

Казначейська система України сформувалася в умовах глибокої трансформації національної економіки, переходу до ринкових засад господарювання та інституційного реформування системи публічних фінансів. Її станов-



Рис. 3. Ключові елементи міжнародної практики казначейського обслуговування

лення було зумовлене необхідністю підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами, забезпечення прозорості бюджетного процесу, посилення фінансового контролю та впровадження сучасних механізмів касового виконання бюджетів. Це тривалий процес, що супроводжувався зміною статусу та функцій, тривалим процесом реорганізації та впровадження інформаційних систем. На сьогодні всі процеси направлені на зміцнення безпеки у процесі фінансування бюджету в умовах ведення війни, а саме: органи казначейства виконують бюджет за оновленими правилами, система електронних платежів працює безперервно, головним аспектом фінансування залишається оборона і безпека, постійно оновлюються інструкції, що стосуються звітності, здійснюється безперервне фінансування у сфері медицини та правничої допомоги за особливими процедурами.

Формування казначейської моделі виконання бюджетів в Україні відбувалося як складова більш ширших реформ бюджетної системи, спрямованих на централізацію фінансових потоків, запровадження єдиного казначейського рахунку, удосконалення процедур обліку та звітності, а також гармонізацію національної практики з міжнародними стандартами управління державними фінансами.

Центральне місце в інституційній структурі казначейської системи посідає

Державна казначейська служба України, яка є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів України. Вказаний орган реалізує державну політику у сфері казначейського обслуговування бюджетів, забезпечуючи організацію касового виконання державного та місцевих бюджетів, ведення бухгалтерського обліку виконання бюджетів, складання відповідної звітності, а також здійснення попереднього та поточного контролю за цільовим і ефективним використанням бюджетних коштів.

Важливо підкреслити, що функціонування казначейської системи в Україні базується на принципах єдності каси, централізації бюджетних ресурсів, повноти відображення бюджетних операцій, підзвітності та прозорості. Такий підхід забезпечує не лише підвищення рівня фінансової дисципліни, але й створює передумови для ефективного управління ліквідністю держави, мінімізації касових розривів та оптимізації використання тимчасово вільних бюджетних коштів

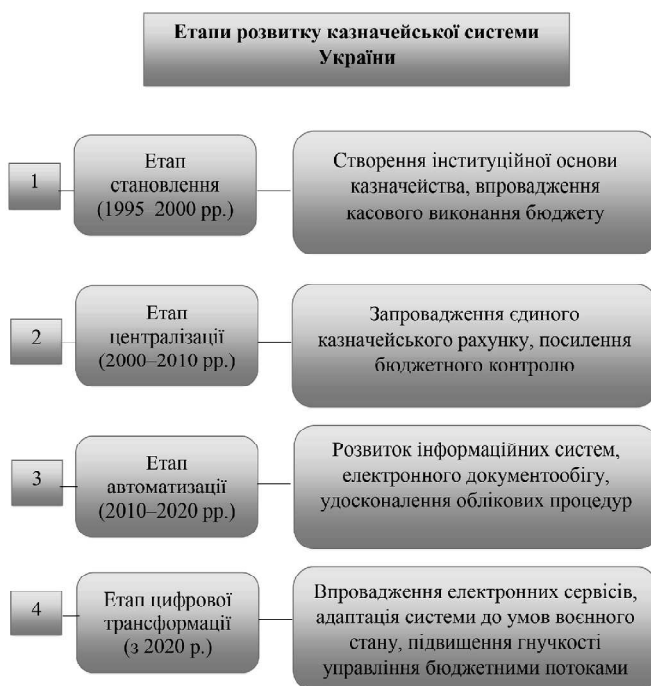


Рис. 4. Етапи розвитку казначейської системи України

У сучасних умовах розвиток казначейської системи України відбувається під впливом процесів цифровізації публічних фінансів, розширення функціональних можливостей єдиного казначейського рахунку та впровадження інформаційно-аналітичних систем управління бюджетними потоками, що відповідає рекомендаціям провідних міжнародних фінансових інституцій і сприяє підвищенню ефективності бюджетного менеджменту в цілому.

Порівняльний аналіз свідчить, що казначейська система України за ключовими параметрами наближена до міжнародних стандартів, однак має певні структурні обмеження.

Основними обмеженнями залишаються недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, обмеженість аналітичних інструментів та недостатній розвиток прогнозування бюджетних потоків.

Сучасний етап розвитку казначейської системи характеризується впливом чинників, що обумовлюють необхідність трансформації казначейських підходів до управління бюджетними ресурсами:

Таблиця 1. Порівняльний аналіз казначейської системи України з іншими розвинутими країнами

Критерій	Розвинені країни	Україна
Централізація ресурсів	Висока	Висока
Рівень цифровізації	Високий	Середній
Інтеграція інформаційних систем	Комплексна	Часткова
Управління ліквідністю	Прогнозне	Обмежене
Прозорість	Висока	Поступово зростає

- функціонування в умовах воєнного стану;
- зростання обсягів бюджетних видатків;
- нестабільність грошових потоків;
- необхідність оперативного фінансування оборонних потреб;
- підвищення ролі міжнародної фінансової допомоги;
- цифровізація державного управління.

З урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей доцільно визначити такі напрями розвитку:

— впровадження повноцінної системи цифрового казначейства (e-Treasury), що реалізується через електронні сервіси Державної казначейської служби; розвиток інтегрованих інформаційних систем управління державними фінансами спрямована на прозорість, ефективність та підзвітність коштів;

— удосконалення механізмів управління ліквідністю передбачає процес прогнозування залишків коштів та автоматизації процесів їх використання;

— впровадження ризик-орієнтованого казначейського контролю передбачає акцентування уваги на транзакціях з високим ризиком, що знижує ймовірність збитків;

— використання інструментів аналітики великих даних створює умови для прийняття ефективних рішень, оптимізує процеси; підвищення прозорості бюджетних операцій забезпечує перш за все довіру громадян;

— інтеграція казначейських систем із банківською та фінансовою інфраструктурою забезпечує безпечність руху коштів, їх швидкість та прозорість.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Еволюція казначейського обслуговування бюджетів відображає загальні закономірності розвитку системи публічних фінансів, що полягають у переході від децентралізованого управління ресурсами до інтегрованих цифрових моделей.

Міжнародний досвід засвідчує, що ефективність казначейських систем визначається рівнем централізації ресурсів, цифровізації процесів, прозорості та аналітичної спроможності.

Казначейська система України, незважаючи на досягнутий прогрес, потребує подальшого розвитку у напрямі цифровізації, інтеграції інформаційних систем та впровадження сучасних інструментів управління ліквідністю.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності управління бюджетними ресурсами, зміцненню фінансової стабільності держави та формуванню сучасної моделі казначейського обслуговування бюджетів.

Література:

1. Баранова В. Г., Курганська Е. І. Сучасна система казначейства та її роль в управлінні державними фінансами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2023. Вип. 50. С. 87—92.

2. Даневич О. С. Оптимізація системи казначейського контролю в умовах інноваційного розвитку державних фінансів. Фінанси України. 2022. № 5. С. 75—85.

3. Кузьменко О. В. Оптимізація видатків на загальнодержавні функції в умовах воєнного стану. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 4. С. 78—85.

4. Карпенко Є. А. Казначейське обслуговування державного бюджету: проблеми та шляхи їх вирішення. Економічний вісник університету. 2023. № 50. С. 167—173.

5. Опарін В. М. Фіскальна політика України в умовах воєнного стану. Фінанси України. 2024. № 1. С. 23—38.

6. Попова Л. М., Попова С. М., Успенко В. І. Казначейська справа: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2020. 312 с.

References:

1. Baranova, V. H. and Kurhans'ka, E. I. (2023), "The modern treasury system and its role in public finance management", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. № 50. S. 87—92.

2. Danevych, O. S. (2022), "Optimization of the treasury control system in the context of innovative development of public finances", *Finansy Ukrainy*. № 5. S. 75—85.

3. Kuz'menko, O. V. (2024), "Optimization of expenditures for state-wide functions in the context of martial law", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 4. S. 78—85.

4. Karpenko, Ye. A. (2023), "Treasury servicing of the state budget: problems and ways to solve them", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*. № 50. S. 167-173.

5. Oparin, V. M. (2024), "Fiscal policy of Ukraine under martial law", *Finansy Ukrainy*. № 1. S. 23—38.

6. Popova, L. M., Popova, S. M. and Uspalenko, V. I. (2020), *Kaznachejs'ka sprava [Treasury]*, TsUL, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Процеженовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 336.02:339.923:061.1ЄС

П. В. Пірникоза,
к. е. н., докторант кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8239-5880>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.424

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІСКАЛЬНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ: РИЗИКИ Й КОМПЕНСАТОРНІ МЕХАНІЗМИ ДЛЯ КРАЇН-КАНДИДАТІВ ДО ЄС

P. Pirnykoza,
PhD in Economics, Doctoral Student of the Department of Finance named after S.I. Yuri,
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

EUROPEAN INTEGRATION AND THE TRANSFORMATION OF FISCAL SOVEREIGNTY: RISKS AND COMPENSATORY MECHANISMS FOR EU CANDIDATE COUNTRIES

У статті досліджено сутність категорії фінансового суверенітету в умовах європейської інтеграції та розкрито механізми її трансформації у країнах-кандидатах до Європейського Союзу. Обґрунтовано, що фінансовий суверенітет у сучасному інституційному середовищі доцільно трактувати не лише як формально-правове право держави встановлювати податки, ухвалювати бюджетні рішення та здійснювати запозичення, а насамперед як реальну спроможність мобілізувати фінансові ресурси, підтримувати макрофінансову стійкість і забезпечувати фінансування національних пріоритетів без переходу до надмірної зовнішньої залежності. Встановлено, що в процесі наближення до правил ЄС простір короткострокової бюджетно-податкової дискреції звужується під впливом середньострокового планування, контролю видаткової динаміки, боргових обмежень і реформообумовленого фінансування. Водночас доведено, що ці обмеження частково компенсуються інструментами передвступної допомоги та спеціальними фінансовими механізмами ЄС, які підтримують інституційну модернізацію, розширюють ресурсну базу реформ і знижують вартість фінансової адаптації. На основі порівняння України, Молдови, Албанії, Чорногорії, Північної Македонії та Сербії встановлено, що український випадок має воєнно-винятковий характер і потребує асиметричної моделі інтеграційної фінансової адаптації, у якій бюджетна дисципліна поєднується з гнучкістю для фінансування оборони, соціальної стійкості та відновлення.

The article examines the essence of the category of fiscal sovereignty in the context of European integration and clarifies the channels through which it is transformed in countries seeking membership in the European Union. The study argues that fiscal sovereignty should be interpreted not merely as the formal legal authority of the state to levy taxes, adopt budgets, and contract public debt, but more fundamentally as the effective capacity to mobilise financial resources, preserve macro-financial stability, and finance national priorities without drifting into excessive external dependence. From this perspective, the accession process does not simply erode national fiscal autonomy; rather, it restructures it institutionally by embedding candidate countries in a rule-based framework shaped by medium-term fiscal planning, expenditure control, debt sustainability requirements, surveillance procedures, and reform conditionality. The purpose of the article is to identify the principal risks generated by this restructuring and to substantiate the compensatory mechanisms that allow states to reconcile integration with fiscal resilience. The methodological basis of the research combines systemic, neo-institutional, comparative, and policy-analysis approaches and relies on academic literature, EU regulations, official documents of the European Commission and the Council of the European Union, as well as fiscal

and debt data for Ukraine and other candidate countries. A comparative assessment is conducted for Ukraine, Moldova, Albania, Montenegro, North Macedonia, and Serbia. The findings demonstrate that the main risks for fiscal sovereignty arise from stronger external conditionality, reduced room for short-term discretionary fiscal policy, stricter debt sustainability constraints, tax-base vulnerabilities, and asymmetric institutional adaptation. At the same time, the study shows that these restrictions are partly offset by compensatory instruments created by the European Union itself, including IPA III, the Reform and Growth Facility for the Western Balkans, the Reform and Growth Facility for the Republic of Moldova, and the Ukraine Facility. These mechanisms widen the resource base for reforms, strengthen public finance management, support convergence, and lower the economic cost of adaptation to EU rules. It is concluded that Ukraine represents a distinct wartime case and therefore requires an asymmetric model of fiscal adaptation in which commitment to European fiscal rules is combined with enhanced flexibility for defence expenditure, social resilience, and post-war reconstruction.

Ключові слова: фінансовий суверенітет, європейська інтеграція, країни-кандидати до ЄС, фінансові правила, боргова стійкість, бюджетно-податкова політика, Ukraine Facility.

Key words: fiscal sovereignty, European integration, EU candidate countries, fiscal rules, debt sustainability, budgetary and tax policy, Ukraine Facility.

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

Поглиблення європейської інтеграції загострює одну з найскладніших проблем сучасної фінансової науки й державної політики. Ідеться про межі сумісності національного фінансового суверенітету з включенням держави до наднаціонального регуляторного простору. Для країн-кандидатів до Європейського Союзу ця проблема має безпосереднє практичне значення, оскільки просування до членства неминуче супроводжується переглядом засад бюджетно-податкової політики, посиленням ролі середньострокового планування, підвищенням вимог до боргової стійкості та зміною характеру взаємодії між національними органами влади й зовнішніми центрами формування правил.

Особливої ваги ця проблема набуває в новій архітектурі економічного врядування ЄС, де посилюється значення середньострокових фінансово-структурних планів, контролю динаміки видатків і жорсткішого узгодження бюджетних рішень із критеріями боргової стійкості. За таких умов простір для короткострокових дискреційних рішень урядів об'єктивно звужується, а національна бюджетно-податкова політика дедалі сильніше залежить від зовнішньо визначених процедур, параметрів і темпів коригування.

Разом з тим зведення євроінтеграції лише до втрати фінансового суверенітету було б методологічно неточним. Інтеграційний процес водночас породжує і обмеження, і нові можливості. Він зменшує свободу ситуативної фінансової дискреції, але може посилювати інституційну якість публічних фінансів, розширювати доступ до ресурсів та знижувати макрофінансову вразливість. Для України ця проблема має винятково гострий характер, адже поєднується з воєнним типом державних фінансів, високою часткою зовнішнього фінансування та потребою одночасно забезпечувати оборону, соціальну стійкість і відновлення. За таких обставин дослідження ризиків і компенсаторів трансформації фінансового суверенітету набуває не лише наукового, а й виразного прикладного значення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасному науковому дискурсі фінансовий суверенітет дедалі частіше розглядається не як ізольоване право держави на оподаткування та боргові запозичення, а як категорія, що відображає співвідношення між формальною автономією та реальною фінансовою спроможністю. Т. Згага підкреслює, що навіть після пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні Європейський Союз не набув повноцінного автономного фінансового суверенітету, а функціонує як багаторівнева система

взаємозалежних фінансових компетенцій [1]. Г. Копітс порушує фундаментальне питання узгодження фінансової дисципліни з суверенітетом і доводить, що правила можуть зміцнювати стійкість, але водночас звужувати простір для політичної дискреції [6].

Значний внесок у розуміння європейського виміру проблеми зробили І. Бегг, К. Маріотто, У. Бергман, М. Хатчінсон, С.-Е. Гоугорд Енсен, а також Х. Дебрун із співавторами. У цих працях доведено, що ефективність фінансових правил визначається не лише формальним дизайном обмежень, а й якістю інституцій, політичною прийнятністю та здатністю урядів поєднувати боргову стійкість з антициклічною політикою [2; 3; 7; 8]. Дослідження Ф. Фігейри та Р. Еспінози, присвячене політичній прийнятності елементів фінансового союзу, також засвідчує, що фінансова інтеграція в ЄС відбувається через складну систему компромісів між автономією держав і потребою у спільних правилах [4].

Кризовий вимір проблеми особливо виразно представлено у праці З. Крамера, де на прикладі Греції та Угорщини показано, що в умовах боргової турбулентності механізми наднаціонального контролю здатні суттєво змінювати межі національної фінансової автономії [5]. Водночас у площині розширення ЄС увагу дослідників привертають питання політичної економії вступу, бюджетних наслідків розширення та сценаріїв інтеграції в умовах війни. Так, Т. Кар'ялайнен аналізує розширення ЄС у війсьній Європі як багатовимірний процес, де безпековий та інституційний виміри дедалі тісніше переплітаються [9], а А. Рант, М. Мрак і М. Маринч вказують на необхідність врахування бюджетного ефекту розширення та інституційної готовності країн-кандидатів [10].

Попри вагомість наведених напрацювань, у літературі бракує цілісного дослідження механізмів, через які європейська інтеграція трансформує фінансовий суверенітет країн-кандидатів ще до моменту формального членства. Недостатньо опрацьованим залишається й питання, яким чином передвступні інструменти ЄС не лише обмежують, а й компенсують втрату частини бюджетно-податкової дискреції, особливо в українському випадку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розкриття характеру впливу європейської інтеграції на фінансовий суверенітет країн-кандидатів до ЄС, ідентифікація

основних ризиків звуження автономії національної бюджетно-податкової політики та обґрунтування компенсаторних механізмів, що дають змогу поєднати інтеграційне зближення з макрофінансовою стійкістю. Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: уточнено зміст категорії фінансового суверенітету в умовах наднаціональної інтеграції; систематизовано ризики, що виникають у процесі адаптації до правил ЄС; проведено порівняльну оцінку макрофінансових параметрів окремих країн-кандидатів; виявлено компенсаторні інструменти ЄС; визначено специфіку української моделі інтеграційної фінансової адаптації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансовий суверенітет у сучасному науковому розумінні доцільно трактувати як інтегровану здатність держави самостійно визначати архітектоніку податкових відносин, формувати бюджетні пріоритети, управляти боргом і забезпечувати мобілізацію ресурсів для реалізації національних інтересів. За умов європейської інтеграції суто формального підходу вже недостатньо. У реальній політиці вирішальним стає не лише право ухвалювати рішення, а й спроможність фінансувати стратегічні функції держави без переходу в критичну зовнішню залежність. У цьому сенсі фінансовий суверенітет поєднує нормативно-правову автономію та функціональну інституційну спроможність [1; 5; 6].

Для країн-кандидатів до ЄС така подвійність є особливо показовою. Станом на квітень 2026 р. офіційними країнами-кандидатами до Європейського Союзу є Албанія, Боснія і Герцеговина, Грузія, Молдова, Чорногорія, Північна Македонія, Сербія, Туреччина та Україна [11; 12]. Проте з огляду на відмінності у фазах переговорного процесу, доступності порівнюваної макрофінансової статистики та характері відносин з ЄС до аналітичної вибірки у цій роботі включено Україну, Молдову, Албанію, Чорногорію, Північну Македонію та Сербію. Саме ця група дає змогу зіставити східноєвропейські держави з високою геополітичною вразливістю та країни Західних Балкан, для яких вже сформовано більш інституціоналізовані передвступні фінансові механізми.

Порівняння макрофінансових параметрів досліджуваних країн засвідчує, що інтеграція до ЄС відбувається з різних стартових позицій, а трансформація фінансового суверенітету має

неоднакову глибину (табл. 1). У більшості розглянутих держав боргові й дефіцитні показники залишаються керованими, хоча й не позбавленими вразливості. Україна ж демонструє принципово інший, воєнно-винятковий профіль, у якому проблема фінансового суверенітету набуває виміру виживання держави та збереження її базової функціональної спроможності.

Дані табл. 1 дають підстави для двох важливих висновків. По-перше, для більшості країн-кандидатів ключовим викликом залишається не сам факт відхилення від маастрихтських орієнтирів, а стійкість до зовнішніх шоків і здатність фінансувати реформи без надмірного нарощування боргу. По-друге, український випадок методологічно не може аналізуватися за тими самими критеріями, що й країни з відносно мирним макрофінансовим середовищем. Фактичний дефіцит державного бюджету України у 2024 р. становив 17,7 % ВВП, а державний і гарантований державою борг сягнув 87,9 % ВВП [23; 24], що свідчить про виняткову залежність фінансової стійкості від зовнішньої підтримки.

Інституційний механізм трансформації фінансового суверенітету в процесі євроінтеграції виявляється через взаємодію кількох каналів: гармонізацію бюджетно-податкових правил із *acquis* і процедурами європейського економічного врядування, посилення залеж-

Таблиця 1. Порівняльні макрофінансові параметри окремих країн-кандидатів до ЄС

Країна	Сальдо у 2024 р., % ВВП	Державний борг у 2024 р., % ВВП	Формат фінансової взаємодії з ЄС
Албанія	-2,5	59,8	Economic Reform Programme; Reform Agenda у межах Western Balkans Facility
Молдова	-4,6	37,0	Economic Reform Programme; Reform and Growth Facility for the Republic of Moldova
Чорногорія	-3,4	61,6	Economic Reform Programme; Reform Agenda у межах Western Balkans Facility
Північна Македонія	-3,4	52,0	Economic Reform Programme; Reform Agenda у межах Western Balkans Facility
Сербія	-2,2	51,7	Economic Reform Programme; Reform Agenda у межах Western Balkans Facility
Україна*	-17,7	87,9	Ukraine Plan / Ukraine Facility; участь в Economic and Financial Dialogue як спостерігач

Джерело: складено автором за даними [14; 23; 24]. У таблиці використано останні офіційно зіставні фактичні річні дані за 2024 р.

* Для України наведено фактичний дефіцит державного бюджету, що не є повністю гармонізованим із показником сектору державного управління для інших країн вибірки; тому цей показник має індикативний порівняльний характер.

ності фінансової підтримки від виконання реформ, індикаторів та етапів реалізації програм, а також зміну умов податкової конкуренції, структури доходів, вимог до адміністрування й вартості суверенного фінансування [13—16]. Саме сукупна дія цих процесів формує нову конфігурацію фінансового суверенітету, а основні ризики такої трансформації систематизовано в табл. 2.

Таблиця 2. Основні ризики трансформації фінансового суверенітету країн-кандидатів до ЄС

Канал впливу	Ризик для фінансового суверенітету	Економічний зміст ризику	Потенційний компенсатор
Гармонізація фінансових правил	Звуження короткострокової бюджетної дискреції	Посилення обмежень щодо дефіциту, боргу, видаткової динаміки та планування	Середньострокові плани, фазовість адаптації, гнучкі перехідні параметри
Фінансова умовність	Підпорядкування частини рішень зовнішнім критеріям виконання	Виплати залежать від реформ, індикаторів, етапів та процедур моніторингу	Прогнозоване довгострокове фінансування та інституційна підтримка
Посилення боргової дисципліни	Скорочення можливостей експансивної фінансової політики	Зростання значення боргової стійкості та бюджетної корекції	Пільгове фінансування, грантова компонента, активне боргове управління
Інтеграція до спільного ринку	Податкова вразливість і обмеження окремих інструментів конкуренції	Необхідність модернізувати податкове адміністрування та протидіяти розмиванню бази	Розширення податкової бази, детінізація, цифровізація адміністрування
Інституційна асиметрія	Нерівна здатність країн адаптуватися до правил ЄС	Слабші держави мають вищу ціну переходу до жорсткішого режиму	Технічна допомога, реформа публічних фінансів, незалежні фінансові інституції

Джерело: авторська систематизація на основі [1—8; 13—16].

У цьому контексті ризиковий профіль країн-кандидатів охоплює не лише звуження короткострокової бюджетної дискреції, а й посилення зовнішньої умовності, зростання значення боргової стійкості, податкову вразливість у межах інтеграції до спільного ринку та інституційну асиметрію адаптації. Новий режим економічного врядування ЄС спирається на середньострокові плани, контроль чистих видатків і тісніший зв'язок між бюджетною траєкторією та борговою стійкістю, що для держав із традицією ситуативної фіскальної експансії означає необхідність фундаментального перегляду логіки бюджетного процесу [1—8; 15; 16].

Як видно з табл. 2, європейська інтеграція несе для країн-кандидатів кілька взаємопов'язаних типів ризиків. Найочевиднішим є посилення зовнішньої умовності. Рішення щодо темпів бюджетної консолідації, пріоритетів структурних реформ, публічних інвестицій та управління боргом дедалі тісніше залежать від спільних рамок, визначених на наднаціональному рівні. Не менш важливою є інституційна асиметрія. Держави з потужнішими фіскальними інститутами та вищою якістю адміністрування здатні перетворити жорсткі правила на каталізатор довіри, тоді як слабкіші системи часто сприймають їх як зовнішній примус, що звужує політичний простір без швидкого створення еквівалентних переваг.

Окремий ризик стосується податкової складової фіскального суверенітету. Зближення з правом ЄС і посилення вимог до прозорості оподат-

кування зменшують можливості для використання окремих інструментів фіскальної конкуренції та змушують держави-кандидати переходити від ситуативних стимулів до політики стійкого розширення податкової бази й детінізації.

Саме тому питання компенсаторів набуває визначального значення. Якщо інтеграція обмежує частину національної дискреції, вона має створювати механізми, що розширюють ресурсну основу реформ і зменшують ціну адаптації. Європейський Союз уже формує таку багаторівневу систему компенсації через передвступну допомогу, реформоорієнтоване фінансування та спеціальні інструменти підтримки для країн з високою макрофінансовою вразливістю (табл. 3).

Наведені в табл. 3 інструменти відображають зміну самої філософії розширення ЄС. Якщо раніше передвступна підтримка була переважно технічною та секторальною, то нині вона тяжіє до моделі, у якій фінансування безпосередньо пов'язане з реформами та якістю економічного врядування. Інструмент IPA III створює загальну рамку інституційної підтримки [17]. Reform and Growth Facility for the Western Balkans поєднує гранти, пільгові позики та реформа-умовність [18; 20]. Reform and Growth Facility for the Republic of Moldova спрямований на прискорення економічної конвергенції, інституційної модернізації та поступової інтеграції до єдиного ринку [21], а Ukraine Facility забезпечує для України макрофінансову безперервність і прогнозованість фінансування в умовах війни [19; 22].

Таблиця 3. Компенсаторні механізми ЄС у сфері фіскальної адаптації країн-кандидатів

Інструмент ЄС	Бенефіціари / період	Фінансовий параметр	Компенсаторний ефект для фіскального суверенітету
IPA III	Країни-кандидати та потенційні кандидати, 2021-2027 рр.	Базовий інструмент передвступної допомоги ЄС	Знижує інституційну вартість адаптації до <i>acquis</i> і підтримує реформи управління публічними фінансами
Reform and Growth Facility for the Western Balkans	Держави Західних Балкан, 2024-2027 рр.	6 млрд євро, з них 2 млрд євро грантів і 4 млрд євро пільгових позик	Розширює ресурсну базу реформ, підтримує конвергенцію та поступову інтеграцію до спільного ринку
Reform and Growth Facility for the Republic of Moldova	Молдова, 2025-2027 рр.	1,9 млрд євро	Пом'якшує ресурсні обмеження інтеграції, прискорює інституційні зміни, підтримує конвергенцію та інвестиційну адаптацію
Ukraine Facility	Україна, 2024-2027 рр.	До 50 млрд євро	Гарантує макрофінансову безперервність, підтримує функціонування держави, реформи та відновлення в умовах війни

Джерело: складено автором за матеріалами [17—22].

У цій системі компенсаторів можна виокремити три основні функції. Перша розширює фінансовий простір реформ. Друга підтримує модернізацію управління публічними фінансами. Третя знижує сприйняття ризику країни на фінансових ринках. У сукупності вони зменшують ціну адаптації до правил ЄС і посилюють функціональний вимір фіскального суверенітету.

Україна є прикладом того, що для окремих кандидатів компенсаторний ефект інструментів ЄС має екзистенційне значення. За даними Міністерства фінансів України, найбільшим джерелом зовнішнього фінансування державного бюджету у 2024 р. стала саме Європейська Комісія, а видатки на сектор безпеки й оборони становили 2,97 трлн грн [23]. За цих умов фіскальний суверенітет України визначається не лише формальною свободою ухвалення рішень, а здатністю уникнути фіскального колапсу, забезпечити безперервність державних функцій, підтримати соціальну стійкість і водночас не втратити стратегічний контроль над напрямками бюджетної політики.

Це дає змогу зробити принципово важливий висновок: для України інтеграція до ЄС має передбачати асиметричну модель фіскальної адаптації. Її сутність полягає у поєднанні довгострокової орієнтації на правила ЄС із збереженням ширших параметрів гнучкості для фінансування оборони, відновлення інфраструктури, соціальної стабільності та підтримки людського капіталу. Реалізація такої моделі вимагає поступового переходу до середньострокових фіскально-структурних рамок, модернізації податкового адміністрування, посилення внутрішнього ринку державних цінних паперів, удосконалення боргової стратегії та інституціоналізації координації фіскальної й монетарної політики [24; 25].

У ширшому порівняльному вимірі це означає, що успішність європейської інтеграції значною мірою залежатиме від того, чи зможуть країни-кандидати перетворити зовнішні правила на внутрішньо прийнятну логіку фіскального розвитку. Там, де обмеження підкріплені ресурсами, інституційним навчанням та політичною відповідальністю, вони здатні зміцнювати фіскальний суверенітет у його функціональному значенні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що європейська інтеграція для країн-

кандидатів не є процесом одномірною скорочення фіскального суверенітету. Її реальний вплив полягає у глибокій інституційній трансформації механізмів бюджетно-податкової політики. У процесі адаптації до правил ЄС зужується простір для короткострокової дискреції, посилюються вимоги до боргової стійкості, прозорості й середньострокового планування, а також зростає роль зовнішніх умов. Разом з тим ці обмеження частково або навіть істотно компенсуються фінансовими та інституційними механізмами ЄС, що розширюють ресурсну базу реформ, підвищують якість управління публічними фінансами та зменшують макрофінансові ризики.

Встановлено, що для більшості розглянутих країн-кандидатів визначальним питанням є не формальне збереження необмеженої фіскальної автономії, а здатність перетворити інтеграційні обмеження на джерело довгострокової стійкості. Для України проблема має винятковий воєнний характер. Тому її фіскальна адаптація до норм ЄС повинна спиратися на асиметричний підхід, у якому бюджетна дисципліна поєднується з розширеною гнучкістю для фінансування оборони, соціальної підтримки та відновлення.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з розробленням інтегрального індексу трансформації фіскального суверенітету країн-кандидатів до ЄС, який дасть змогу кількісно оцінити поєднання боргових, податкових, бюджетних, інституційних і зовнішньо-фінансових компонентів.

Література:

1. Zgaga T. The fiscal sovereignty of the European Union after the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine. *Journal of European Integration*. 2023. Vol. 45. No. 4. P. 703—709. DOI: <https://doi.org/10.1080/07036337.2023.2210967>.
2. Begg I. Fiscal and Other Rules in EU Economic Governance: Helpful, Largely Irrelevant or Unenforceable? *National Institute Economic Review*. 2017. Vol. 239. No. 1. P. R3-R13. DOI: <https://doi.org/10.1177/002795011723900110>.
3. Mariotto C. Negotiating implementation of EU fiscal governance. *Journal of European Integration*. 2019. Vol. 41. No. 4. P. 465—486. DOI: <https://doi.org/10.1080/07036337.2018.1513499>.
4. Figueira F., Espinoza R. Bargaining the Euro: Making an EU Fiscal Union Politically Acceptable. *European Review*. 2023. Vol. 31. No. 3. P. 252—272. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1062798723000030>.

5. Kramer Z. Fiscal sovereignty under EU crisis management: A comparison of Greece and Hungary. *Acta Oeconomica*. 2019. Vol. 69. No. 4. P. 595—624. DOI: <https://doi.org/10.1556/032.2019.69.4.6>.

6. Kopits G. Can fiscal sovereignty be reconciled with fiscal discipline? *Acta Oeconomica*. 2012. Vol. 62. No. 2. P. 141—160. DOI: <https://doi.org/10.1556/AOecon.62.2012.2.1>.

7. Bergman U. M., Hutchison M. M., Hougaard Jensen S. E. Promoting sustainable public finances in the European Union: the role of fiscal rules and government efficiency. *European Journal of Political Economy*. 2016. Vol. 44. P. 1—19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2016.04.005>.

8. Debrun X., Moulin L., Turrini A., Ayuso-i-Casals J., Kumar M. S. Tied to the mast: national fiscal rules in the European Union. *Economic Policy*. 2008. Vol. 23. No. 54. P. 297—362. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2008.00203.x>.

9. Karjalainen T. EU enlargement in wartime Europe: three dimensions and scenarios. *Contemporary Social Science*. 2023. Vol. 18. No. 5. P. 637—656. DOI: <https://doi.org/10.1080/21582041.2023.2289661>.

10. Rant A., Mrak M., Marinc M. The Western Balkans and the EU budget: the effects of enlargement. *Southeast European and Black Sea Studies*. 2020. Vol. 20. No. 4. P. 517—536. DOI: <https://doi.org/10.1080/14683857.2020.1793061>.

11. Council of the European Union. EU enlargement. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/topics/eu-enlargement/> (дата звернення: 21.04.2026).

12. European Commission. Candidate countries and potential candidates. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/candidate-countries-and-potential-candidates_en (дата звернення: 21.04.2026).

13. European Commission. Economic governance. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/policy-highlights/economic-governance_en (дата звернення: 21.04.2026).

14. European Commission. 2024 Economic Reform Programmes of Albania, Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Montenegro, North Macedonia, Moldova, Serbia, Türkiye and Ukraine: The Commission's overview and country assessments. Institutional Paper 288. Brussels, 2024. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2024-economic-reform-programmes_en (дата звернення: 21.04.2026).

15. Council of the European Union. Economic governance review: Council adopts reform of fiscal rules. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/>

[press/press-releases/2024/04/29/economic-governance-review-council-adopts-reform-of-fiscal-rules/](https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/04/29/economic-governance-review-council-adopts-reform-of-fiscal-rules/) (дата звернення: 21.04.2026).

16. Regulation (EU) 2024/1263 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2024 on the effective coordination of economic policies and on multilateral budgetary surveillance. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1263/oj/eng> (дата звернення: 21.04.2026).

17. Regulation (EU) 2021/1529 of the European Parliament and of the Council of 15 September 2021 establishing the Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA III). *Official Journal of the European Union*. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R1529> (дата звернення: 21.04.2026).

18. Regulation (EU) 2024/1449 of the European Parliament and of the Council of 14 May 2024 on establishing the Reform and Growth Facility for the Western Balkans. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1449/oj/eng> (дата звернення: 21.04.2026).

19. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng> (дата звернення: 21.04.2026).

20. European Commission. Commission approves Reform Agendas of Albania, Kosovo, Montenegro, North Macedonia and Serbia. 23 October 2024. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/commission-approves-reform-agendas-albania-kosovo-montenegro-north-macedonia-and-serbia-2024-10-23_en (дата звернення: 21.04.2026).

21. Regulation (EU) 2025/535 of the European Parliament and of the Council of 18 March 2025 establishing the Reform and Growth Facility for the Republic of Moldova. *Official Journal of the European Union*. 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2025/535/oj/eng> (дата звернення: 21.04.2026).

22. European Commission. Commission paves the way for the release of close to € 4.2 billion to Ukraine as first regular payment under the Ukraine Facility. 17 July 2024. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_3901 (дата звернення: 21.04.2026).

23. Міністерство фінансів України. Уряд схвалив звіт про виконання Державного бюджету на 2024 рік: видатки на оборону та безпеку становили 2,97 трлн гривень. 08.04.2025. URL:

https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zvit_pro_vikonannia_derzhavnogo_biudzhetu_na_2024_rik_vidatki_na_oboronu_ta_bezpeku_stanovili_297_trln_griven-5097 (дата звернення: 21.04.2026).

24. Міністерство фінансів України. Державний та гарантований державою борг України з 2022 року став дешевшим в 1,5 раза та збільшив строковість в 2 рази. 06.02.2025. URL: https://mof.gov.ua/en/news/derzhavnii_ta_garantovani_derzhavoiu_borg_ukraini_z_2022_roku_stav_deshevshim_v_15_raza_ta_zbilshiv_strokovist_v_2_razi-5011 (дата звернення: 21.04.2026).

25. Кабінет Міністрів України. Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2024-2026 роки: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 27 жовтня 2023 р. № 1117. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/MTDS2024-2026.pdf> (дата звернення: 21.04.2026).

References:

1. Zgaga, T. (2023), "The fiscal sovereignty of the European Union after the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine", *Journal of European Integration*, vol. 45, no. 4, pp. 703—709. <https://doi.org/10.1080/07036337.2023.2210967>.
2. Begg, I. (2017), "Fiscal and Other Rules in EU Economic Governance: Helpful, Largely Irrelevant or Unenforceable?", *National Institute Economic Review*, vol. 239, no. 1, pp. R3-R13. <https://doi.org/10.1177/002795011723900110>.
3. Mariotto, C. (2019), "Negotiating implementation of EU fiscal governance", *Journal of European Integration*, vol. 41, no. 4, pp. 465—486. <https://doi.org/10.1080/07036337.2018.1513499>.
4. Figueira, F. and Espinoza, R. (2023), "Bargaining the Euro: Making an EU Fiscal Union Politically Acceptable", *European Review*, vol. 31, no. 3, pp. 252—272. <https://doi.org/10.1017/S1062798723000030>.
5. Kramer, Z. (2019), "Fiscal sovereignty under EU crisis management: A comparison of Greece and Hungary", *Acta Oeconomica*, vol. 69, no. 4, pp. 595—624. <https://doi.org/10.1556/032.2019-69.4.6>.
6. Kopits, G. (2012), "Can fiscal sovereignty be reconciled with fiscal discipline?", *Acta Oeconomica*, vol. 62, no. 2, pp. 141—160. <https://doi.org/10.1556/AOecon.62.2012.2.1>.
7. Bergman, U.M., Hutchison, M.M. and Hougaard Jensen, S.E. (2016), "Promoting sustainable public finances in the European Union: the role of fiscal rules and government efficiency", *European Journal of Political Economy*, vol. 44,

pp. 1—19. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco-2016.04.005>.

8. Debrun, X., Moulin, L., Turrini, A., Ayuso-i-Casals, J. and Kumar, M.S. (2008), "Tied to the mast: national fiscal rules in the European Union", *Economic Policy*, vol. 23, no. 54, pp. 297—362. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2008.00203.x>.

9. Karjalainen, T. (2023), "EU enlargement in wartime Europe: three dimensions and scenarios", *Contemporary Social Science*, vol. 18, no. 5, pp. 637—656. <https://doi.org/10.1080/21582041-2023.2289661>.

10. Rant, A., Mrak, M. and Marinc, M. (2020), "The Western Balkans and the EU budget: the effects of enlargement", *Southeast European and Black Sea Studies*, vol. 20, no. 4, pp. 517—536. <https://doi.org/10.1080/14683857.2020.1793061>.

11. Council of the European Union (2026), "EU enlargement", available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/topics/eu-enlargement/> (Accessed 21 April 2026).

12. European Commission (2026), "Candidate countries and potential candidates", available at: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/candidate-countries-and-potential-candidates_en (Accessed 21 April 2026).

13. European Commission (2026), "Economic governance", available at: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/policy-highlights/economic-governance_en (Accessed 21 April 2026).

14. European Commission (2024), "2024 Economic Reform Programmes of Albania, Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Montenegro, North Macedonia, Moldova, Serbia, Türkiye and Ukraine: The Commission's overview and country assessments", *European Economy Institutional Paper*, no. 288, Brussels, available at: https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2024-economic-reform-programmes_en (Accessed 21 April 2026).

15. Council of the European Union (2024), "Economic governance review: Council adopts reform of fiscal rules", available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/04/29/economic-governance-review-council-adopts-reform-of-fiscal-rules/> (Accessed 21 April 2026).

16. European Parliament and Council of the European Union (2024), Regulation (EU) 2024/1263 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2024 on the effective coordination of economic policies and on multilateral budgetary surveillance, *Official Journal of the European Union*, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1263/oj/eng> (Accessed 21 April 2026).

17. European Parliament and Council of the European Union (2021), Regulation (EU) 2021/1529 of the European Parliament and of the Council of 15 September 2021 establishing the Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA III), Official Journal of the European Union, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R1529> (Accessed 21 April 2026).

18. European Parliament and Council of the European Union (2024), Regulation (EU) 2024/1449 of the European Parliament and of the Council of 14 May 2024 on establishing the Reform and Growth Facility for the Western Balkans, Official Journal of the European Union, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1449/oj/eng> (Accessed 21 April 2026).

19. European Parliament and Council of the European Union (2024), Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility, Official Journal of the European Union, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng> (Accessed 21 April 2026).

20. European Commission (2024), "Commission approves Reform Agendas of Albania, Kosovo, Montenegro, North Macedonia and Serbia", available at: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/commission-approves-reform-agendas-albania-kosovo-montenegro-north-macedonia-and-serbia-2024-10-23_en (Accessed 21 April 2026).

21. European Parliament and Council of the European Union (2025), Regulation (EU) 2025/535 of the European Parliament and of the Council of 18 March 2025 establishing the Reform and Growth Facility for the Republic of Moldova, Official Journal of the European Union, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2025/535/oj/eng> (Accessed 21 April 2026).

22. European Commission (2024), "Commission paves the way for the release of close to € 4.2 billion to Ukraine as first regular payment under the Ukraine Facility", available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_3901 (Accessed 21 April 2026).

23. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2025), "Uriad skhvalyv zvit pro vykonannya Derzhavnoho biudzhetu na 2024 rik: vydatky na oboronu ta bezpeku stanovly 2,97 trln hryven [The Government approved the report on the execution of the State Budget for 2024: defence and security expenditures amounted to UAH 2.97 trillion]", available at: https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zvit_pro_vikonannya_derzhavnogo_biudzhetu_na_2024_rik_vidatki_

[na_oboronu_ta_bezpeku_stanovili_297_trln_griven-5097](https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zvit_pro_vikonannya_derzhavnogo_biudzhetu_na_2024_rik_vidatki_) (Accessed 21 April 2026) [in Ukrainian].

24. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2025), "Derzhavnyi ta harantovanyi derzhavoiu borh Ukrainy z 2022 roku stav deshevshym v 1,5 raza ta zbilshyv strokovist v 2 razy [Ukraine's state and state-guaranteed debt has become 1.5 times cheaper and its maturity has doubled since 2022]", available at: https://mof.gov.ua/en/news/derzhavnii_ta_garantovanii_derzhavoiu_borg_ukraini_z_2022_roku_stav_deshevshym_v_15_raza_ta_zbilshiv_strokovist_v_2_razi-5011 (Accessed 21 April 2026) [in Ukrainian].

25. Kabinet Ministriv Ukrainy (2023), "Serednostrokovka stratehiia upravlinnia derzhavnym borhom na 2024—2026 roky: zatverdzheno postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 zhovtnia 2023 r. No. 1117 [Medium-Term Public Debt Management Strategy for 2024—2026: approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1117 of 27 October 2023]", available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/MTDS2024-2026.pdf> (Accessed 21 April 2026) [in Ukrainian].

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<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 657:336.76

В. Я. Фаріон,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9994-3073>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.433

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБЛІКУ ТА РОЗКРИТТЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

V. Farion,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, West
Ukrainian National University

METHODICAL APPROACH TO ASSESSING THE QUALITY OF ACCOUNTING AND DISCLOSURE OF FINANCIAL INSTRUMENTS OF UKRAINIAN ENTERPRISES

У статті обґрунтовано методичний підхід до оцінювання якості обліку та розкриття фінансових інструментів українських підприємств, що складають фінансову звітність за міжнародними стандартами. Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах воєнної економіки, нестабільності валютного курсу, зростання вартості боргового фінансування та поширення електронного звітування якості інформації про фінансові активи, фінансові зобов'язання, кредитний ризик і справедливу вартість стає вагомим передумовою довіри кредиторів, інвесторів та аудиторів. Метою статті є розроблення й емпірична апробація системи критеріїв оцінювання якості обліку та розкриття фінансових інструментів на основі офіційної звітності МХП, ДТЕК та Нової пошти. Методологічну основу становлять норми МСФЗ 9, МСБО 32, МСФЗ 7, МСФЗ 13, методи контент-аналізу приміток до фінансової звітності, порівняльного аналізу, балового оцінювання та інтегрального узагальнення. Запропоновано індекс якості обліку та розкриття фінансових інструментів, який поєднує критерії класифікації, оцінювання, очікуваних кредитних збитків, розкриття ризиків, боргових інструментів та цифрової простежуваності. За результатами апробації встановлено, що найвищу аналітичну насиченість мають звіти, у яких облікова політика поєднана з кількісними таблицями, поясненням припущень і розкриттям ризикових обмежень.

The article develops a methodical approach to assessing the quality of accounting and disclosure of financial instruments in the financial statements of Ukrainian enterprises prepared under International Financial Reporting Standards. The research problem arises from the gap between formal compliance with accounting standards and the actual usefulness of disclosures for creditors, investors, auditors and regulators. In the wartime Ukrainian economy, financial statements are influenced by currency volatility, higher funding costs, liquidity restrictions, increased credit risk and electronic reporting. Under these conditions, disclosures on financial assets, borrowings, trade receivables, fair value measurement, expected credit losses and risk management become an institutional signal of reporting reliability. The purpose of the article is to substantiate and empirically test a system of criteria based on the official financial reporting of MHP, DTEK and Nova Post. The methodological basis combines the requirements of IFRS 9, IAS 32, IFRS 7 and IFRS 13 with content analysis of notes, comparative analysis, scoring procedures and integral aggregation. The proposed assessment index includes six components: classification of financial instruments, measurement basis and fair value hierarchy, expected credit loss disclosures, financial risk disclosures, borrowings and modifications of financial liabilities, and digital or audit traceability of reported information. The empirical testing shows that reporting quality depends not only on the presence of accounting policy descriptions, but on the connection between policy choices, quantitative tables, risk assumptions and audit-relevant evidence. MHP demonstrates a relatively high level of disclosure maturity due to

detailed information on fair value hierarchy, expected credit loss assumptions and debt instruments. Nova Post provides strong disclosures on receivables ageing, expected credit losses and financial risk management, although the public reporting format leaves room for deeper analytical linkage with cost of capital. DTEK Energy shows significant relevance of disclosures on borrowings, bondholder consent procedures and debt restructuring, while wartime information restrictions limit broader comparability. The originality of the article lies in translating the normative requirements of IFRS into a practical diagnostic tool applicable to non-financial Ukrainian enterprises. The results may be used in accounting policy design, internal control matrices, audit planning and comparative assessment of corporate reporting quality.

Ключові слова: фінансові інструменти, якість обліку, розкриття інформації, очікувані кредитні збитки, справедлива вартість, фінансові ризики, корпоративна звітність, міжнародні стандарти фінансової звітності.

Key words: financial instruments, accounting quality, disclosure, expected credit losses, fair value, financial risks, corporate reporting, International Financial Reporting Standards.

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

Фінансові інструменти у звітності українських підприємств перестали бути лише допоміжним об'єктом бухгалтерського обліку. Позики, банківські кредити, облігації, торговельна дебіторська заборгованість, грошові кошти, гарантійні платежі, пов'язані сторони, похідні або умовно складні боргові угоди безпосередньо впливають на оцінку платоспроможності підприємства, його здатність залучати капітал і підтримувати довіру зовнішніх користувачів. За умов війни, валютних обмежень, зростання кредитних премій і періодичних змін у доступі до ринкового фінансування значення облікової інформації про такі інструменти посилюється. Формальне виконання вимог стандарту вже не гарантує достатньої корисності звітності, якщо класифікація фінансового активу не пояснена, модель очікуваних кредитних збитків не деталізована, а справедлива вартість або боргові модифікації подані без зрозумілої логіки оцінювання.

МСФЗ 9 визначає порядок класифікації та оцінки фінансових активів і зобов'язань, а також модель зменшення корисності на основі очікуваних кредитних збитків [2]. МСБО 32 установлює принципи розмежування фінансового зобов'язання та інструмента власного капіталу [3]. МСФЗ 7 зосереджує увагу на розкритті значущості фінансових інструментів і характеру пов'язаних із ними ризиків [4]. МСФЗ 13 задає логіку оцінювання справедливої вар-

тості та ієрархію вхідних даних [5]. В українському нормативному середовищі ці вимоги діють разом із Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", офіційними перекладами стандартів і таксономією фінансової звітності [1; 7; 8].

На практичному рівні проблема полягає в тому, що якість обліку фінансових інструментів не можна оцінити лише за наявністю відповідної примітки у фінансовій звітності. Важливо встановити, чи пояснює підприємство економічну природу фінансових активів і зобов'язань, чи пов'язує класифікацію з бізнес-моделлю, чи розкриває припущення щодо очікуваних кредитних збитків, чи подає кількісні таблиці кредитного, валютного, процентного й ліквідного ризиків, чи розмежовує балансову та справедливую вартість боргових інструментів. Тому виникає потреба в методичному підході, який переводить нормативні вимоги стандартів у систему вимірюваних критеріїв і дає змогу порівнювати якість звітності різних підприємств.

Емпіричною базою дослідження обрано офіційну звітність МХП, ДТЕК та Нової пошти за 2024 рік. МХП репрезентує міжнародну агропромислову групу з борговими інструментами, валютними ризиками та єврооблігаціями [9]. ДТЕК у межах відкрито доступної звітності DTEK Energy B.V. показує енергетичний бізнес із вагомістю банківських запозичень, єврооблігацій і реструктуризаційних домовленостей [10]. Нова пошта демонструє логістично-фінансову групу, де поряд із дебіторською заборгованістю значущими є гарантійні платежі, грошові перекази й видані позики [11].

Отже, дослідження спрямоване на розв'язання науково-практичного завдання оцінювання якості обліку та розкриття фінансових інструментів не через декларативне зіставлення звітів, а через побудову критеріїв, діагностику і порівняльну інтерпретацію результатів. Такий підхід дає змогу перейти від запитання про те, чи застосовує підприємство міжнародні стандарти, до запитання про те, наскільки доказово, послідовно й корисно для користувачів воно розкриває облікові судження щодо фінансових інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях фінансових інструментів домінують три взаємопов'язані напрями. Перший зосереджений на нормативній логіці МСФЗ 9, зокрема на переході від моделі понесених збитків до моделі очікуваних кредитних збитків. Другий пов'язаний із достовірністю справедливої вартості та обмеженнями оцінювання в умовах неповних або нерегулярних ринкових даних. Третій розглядає розкриття фінансових ризиків як канал зменшення інформаційної асиметрії між підприємством і зовнішніми користувачами звітності.

Офіційні матеріали Фонду міжнародних стандартів фінансової звітності показують, що МСФЗ 9 регулює класифікацію та оцінку фінансових активів і зобов'язань, МСФЗ 7 вимагає розкриття значущості інструментів і ризиків, а МСФЗ 13 задає ієрархію оцінки справедливої вартості [2; 4; 5]. У сукупності ці стандарти формують не лише техніку оцінювання, а й методологію пояснення облікових суджень.

Т. Шепель розглядає розвиток обліку в Україні в умовах імплементації МСФЗ і наголошує на проблемах переходу від формального засвоєння правил до реального методичного оновлення облікової системи [12]. Для теми цієї статті важливо, що запровадження міжнародних стандартів не усуває потреби у професійному судженні, а навпаки збільшує його роль. Відтак, якість звітності має оцінюватися не лише через відповідність формі, а й через зміст облікової політики та пояснення припущень.

Е. Кваал, Е. Льов, З. Новотні-Фаркас, А. Парету, А. Рендерс і П. Самперс аналізують класифікацію та оцінювання за МСФЗ 9, звертаючи увагу на складність поєднання бізнес-моделі та характеристик грошових потоків у реальній практиці [13]. Їхні висновки підтверджують, що якість обліку фінансових інструментів залежить не лише від правильного вибору категорії оцінки, а й від доказовості такого вибору для користувача звітності.

Е. Карузо, К. Д'Халстер, Т. Кляцкова та Х. Ортіс досліджують застосування моделі очікуваних кредитних збитків у країнах із ринками, що розвиваються [14]. Автори показують, що найбільші труднощі виникають у частині даних про ймовірність дефолту, макроекономічних припущень і наглядової якості резервування. Українські підприємства мають подібні виклики, позаяк війна, інфляція, валютні коливання та зміна платіжної дисципліни контрагентів суттєво ускладнюють оцінку кредитного ризику.

Б. Ойєво досліджує сприйняття аудиторів щодо поширення оцінки справедливої вартості за МСФЗ 13 і підкреслює залежність такої оцінки від професійної компетентності, доступності ринкових даних та аудиторської перевірки припущень [15]. У контексті українських підприємств ця проблема особливо відчутна для фінансових інструментів, що не мають активного ринку, а також для боргових зобов'язань, чутливих до валютного, процентного й воєнного ризику.

А. Ф. Марадона, П. Чанд і С. Лодхія акцентують увагу на професійних навичках бухгалтерів, необхідних для застосування міжнародних стандартів фінансової звітності [16]. У їхньому підході МСФЗ-звітність постає як результат не лише знання правил, а й здатності інтерпретувати господарські операції, документувати судження, комунікувати ризики та забезпечувати порівнянність даних. Окреслена ідея покладена в основу авторської системи оцінювання якості розкриття.

Недостатньо вирішеною залишається проблема прикладного вимірювання якості обліку фінансових інструментів у звітності нефінансових підприємств України. Наявні дослідження здебільшого зосереджуються або на змісті стандартів, або на загальних проблемах імплементації МСФЗ. Водночас бракує методичних підходів, які дали б змогу порівняти реальні корпоративні звіти за єдиними критеріями та виявити, у яких саме елементах розкриття виникає найвищий ризик інформаційної недостатності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до оцінювання якості обліку та розкриття фінансових інструментів українських підприємств і його емпірична апробація на основі офіційної звітності МХП, ДТЕК та Нової пошти.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань. По-перше, систематизувати нормативні та аналітичні критерії оцінювання якості обліку фінансових інструментів. По-друге, сформулювати інтегральну модель оцінювання, придатну для аналізу відкритої корпоративної звітності. По-третє, провести порівняльний аналіз розкриття фінансових інструментів у звітності МХП, ДТЕК та Нової пошти. По-четверте, визначити сильні й недостатньо розвинені елементи облікового розкриття. По-п'яте, сформулювати напрями підвищення аналітичної корисності звітності українських підприємств для інвесторів, кредиторів, аудиторів та регуляторів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під якістю обліку та розкриття фінансових інструментів пропонується розуміти ступінь відповідності фінансової звітності підприємства не лише формальним вимогам міжнародних стандартів, а й інформаційним потребам користувачів щодо економічної природи, оцінки, ризиковості та перевірності фінансових активів і фінансових зобов'язань. У такому трактуванні якість охоплює п'ять взаємопов'язаних ознак: коректність класифікації, обґрунтованість оцінювання, повноту ризикових розкриттів, зв'язок із аудиторськими доказами та придатність інформації для цифрового подання.

Методичний підхід до оцінювання якості обліку та розкриття фінансових інструментів має спиратися на послідовність, у якій облікове судження переходить від договору до звітної інформації. Спершу аналізується економічна сутність інструмента, далі визначається його облікова класифікація, після цього обирається модель оцінки, оцінюється зменшення корисності або справедлива вартість, а завершальним етапом стає розкриття ризиків і представлення показників у звітності. Порушення цієї послідовності підвищує ризик того, що звітність буде формально повною, але аналітично непереконливою.

Логіка запропонованого підходу ґрунтується на послідовному переході від первинної економіко-правової характеристики фінансового інструмента до оцінювання якості його відображення у звітності. Початковим етапом є аналіз договору та економічної сутності операції, оскільки саме договірні умови визначають права на отримання грошових потоків, обов'язки щодо їх сплати, наявність елементів фінансового активу, фінансового зобов'язан-

ня або інструмента власного капіталу. Недостатня увага до цього етапу створює ризик помилкової класифікації, який надалі впливає на оцінку, визнання доходів і витрат, розкриття ризиків та інтерпретацію фінансового стану підприємства.

Наступним етапом є ідентифікація виду фінансового інструмента та його віднесення до відповідної облікової категорії. Для фінансових активів визначальне значення мають бізнес-модель управління активом і характеристики договірних грошових потоків. Для фінансових зобов'язань важливими є умови погашення, наявність відсоткового компонента, валютна структура, ковенанти, забезпечення та можливі модифікації умов договору. Для інструментів власного капіталу ключовим є розмежування зобов'язання перед контрагентом і залишкового інтересу в активах підприємства після вираховування всіх його зобов'язань.

Після ідентифікації та класифікації формується оцінювальний блок. Він охоплює вибір відповідної бази оцінки, зокрема амортизованої собівартості або справедливої вартості, застосування ефективної ставки відсотка, визначення очікуваних кредитних збитків, а також відображення модифікацій фінансових інструментів. На цьому етапі якість обліку залежить не лише від формального застосування стандарту, а й від обґрунтованості припущень, доступності ринкових даних, коректності розрахункових моделей і здатності підприємства пояснити вплив професійних суджень на фінансовий результат та балансову вартість інструментів.

Завершальний етап пов'язаний із поданням інформації у фінансовій звітності, розкриттям фінансових ризиків, аудиторською простежуваністю і цифровою узгодженістю показників. Якісне розкриття не може бути сформоване лише на фінальному етапі підготовки приміток, якщо методологічна неповнота вже виникла під час ідентифікації, класифікації або оцінювання фінансового інструмента. Відтак якість розкриття фінансових інструментів доцільно розглядати як результат усієї облікової послідовності: від договору та економічної сутності до звітного подання, пояснення ризиків і можливості перевірки відповідних показників зовнішніми користувачами.

Для перетворення наведеної логіки на придатний для порівняння аналітичний інструмент запропоновано систему критеріїв, які фіксують не лише факт наявності примітки у фінансовій звітності, а й глибину облікового пояснення. Кожний критерій оцінюється за чотирибаль-

ною шкалою від 0 до 3 балів. Нуль означає відсутність істотного розкриття, один бал відповідає мінімальному формальному розкриттю, два бали свідчать про наявність змістовної інформації з окремими обмеженнями, три бали означають повне розкриття з поєднанням облікової політики, кількісних таблиць, пояснення припущень і можливості простежити зв'язок між первинними умовами інструмента та його відображенням у фінансовій звітності.

Критерії оцінювання згруповано відповідно до ключових блоків міжнародних стандартів. Перший блок характеризує класифікацію фінансових інструментів, другий — модель оцінювання та справедливую вартість, третій — очікувані кредитні збитки, четвертий — розкриття фінансових ризиків, п'ятий — боргові інструменти й модифікації зобов'язань, шостий — аудиторську та цифрову простежуваність (табл. 1). Така структура відображає реальний шлях користувача звітності, який спершу має зрозуміти, який саме інструмент визнано, потім — як його оцінено, після чого — які ризики й обмеження пов'язані з цим показником.

Інтегральний показник якості обліку та розкриття фінансових інструментів доцільно визначати як зважену суму оцінок за кожним критерієм. У базовому варіанті ваги можуть бути однаковими, якщо дослідник порівнює підприємства різних галузей і не має підстав надавати перевагу окремому блоку. Для галузевого ана-

лізу ваги можуть змінюватися. Наприклад, для фінансово насичених груп більшу вагу може мати блок очікуваних кредитних збитків, а для емітентів боргових цінних паперів — блок боргових інструментів і модифікацій.

Формалізовано інтегральний показник можна подати так (1):

$$IQFI = \sum_{i=1}^6 w_i \times S_i \quad (1),$$

де $IQFI$ — інтегральний показник якості обліку та розкриття фінансових інструментів; S_i — бал за i -м критерієм оцінювання; w_i — ваговий коефіцієнт i -го критерію; i — порядковий номер критерію від 1 до 6; $\sum w_i = 1$.

Для нашої статті використано рівні ваги за всіма критеріями, тобто $w_i = 1/6$. Такий підхід дає змогу уникнути довільного завищення ролі одного елементу розкриття й забезпечити порівнянність підприємств із різними бізнес-моделями. Показник $IQFI$ набуває значення від 0 до 3. Значення нижче 1 свідчить про переважно формальний характер розкриття, від 1 до 2 — про часткову якість із суттєвими аналітичними прогалинами, від 2 до 2,5 — про достатній рівень розкриття, понад 2,5 — про високий рівень методичної узгодженості звітної інформації.

Апробація підходу здійснена на підставі відкритої офіційної звітності за 2024 рік декількох українських підприємств. МХП подає розгорнуті примітки щодо фінансових інструментів, очікуваних кредитних збитків, справед-

Таблиця 1. Критерії оцінювання якості обліку та розкриття фінансових інструментів

Критерій	Зміст оцінювання	Шкала	Джерела доказів
C1. Класифікація	Розмежування фінансових активів, зобов'язань, інструментів капіталу; пояснення бізнес-моделі та грошових потоків.	0–3	Облікова політика, примітки, структура балансу
C2. Оцінювання	Розкриття амортизованої собівартості, ефективної ставки, справедливої вартості та рівнів ісрархії.	0–3	Примітки щодо оцінки, таблиці справедливої вартості
C3. Кредитні збитки	Методика очікуваних кредитних збитків, вікова структура боргу, резерви, макроекономічні припущення.	0–3	Примітки щодо дебіторської заборгованості та резервів
C4. Фінансові ризики	Кредитний, валютний, процентний і ліквідний ризики; концентрація ризику; політика управління.	0–3	Ризикові примітки, матриці строків погашення
C5. Боргові інструменти	Банківські кредити, облігації, ковенанти, реструктуризації, модифікації, ефективна ставка.	0–3	Примітки щодо borrowings, bonds, finance costs
C6. Простежуваність	Зв'язок між обліковою політикою, кількісними таблицями, аудитом, XBRL або електронним розкриттям.	0–3	Аудиторський звіт, електронне розкриття, таксономія

Джерело: авторська розробка на основі [2–5; 8].

ливої вартості банківських запозичень і старших нот [9]. У звітності ДТЕК особливе значення мають банківські запозичення, єврооблігації, процентні ставки та домовленості з власниками облігацій [10]. У консолідованій звітності Нової пошти розкрито фінансові активи, очікувані кредитні збитки, вікову структуру дебіторської заборгованості, гарантійні платежі та політику управління фінансовими ризиками [11].

Порівняльні результати наведено в табл. 2. Оцінки мають діагностичний характер і відображають якість публічного розкриття, а не підтверджують або спростовують правильність бухгалтерського обліку підприємств. Така межа інтерпретації є важливою, оскільки зовнішній дослідник працює з оприлюдненою звітністю, а не з первинними договорами, внутрішніми моделями чи аудиторськими робочими документами.

Отримані оцінки показують, що найвищий інтегральний результат має МХП. Причина полягає не в самій кількості фінансових інструментів, а в узгодженості між політикою, кількісними таблицями та поясненням припущень. У звіті наведено інформацію про використання матриці забезпечення для торгової дебіторської заборгованості та договірних активів, коригування очікуваних кредитних збитків на прогностичні чинники, а також урахування кредитного дефолтного свопу для внутрішньої дебіторської заборгованості в Україні

[9]. Водночас розкриття справедливої вартості старших нот і банківських запозичень пов'язане з рівнями ієрархії, що підвищує перевіряваність оцінки для користувача.

Нова пошта демонструє інший тип якості розкриття. Для неї центральним елементом є не складні боргові ринкові інструменти, а поєднання торговельної дебіторської заборгованості, гарантійних платежів, виданих позик і фінансових ризиків, пов'язаних із широкою клієнтською та операційною мережею. У консолідованій звітності зазначено, що фінансові активи обліковуються відповідно до МСФЗ 9, група використовує спрощений підхід для очікуваних кредитних збитків за торговою та іншою дебіторською заборгованістю, а також подає вікову структуру прострочення й очікувані відсотки втрат [11]. Така деталізація є сильною стороною звіту, позаяк користувач бачить не лише суму резерву, а й логіку його формування.

ДТЕК має особливий профіль розкриття, тому його не можна механічно порівнювати з МХП або Новою поштою. Енергетичний бізнес у воєнних умовах працює за наявності значних обмежень доступу до інформації, пошкодження активів, особливого режиму енергетичної безпеки та складної боргової структури. Водночас відкритий річний звіт DTEK Energy B.V. містить важливу інформацію про структуру запозичень, номінальні й ефективні процентні ставки, єврооблігації, домовленості з власни-

Таблиця 2. Порівняльна оцінка якості обліку та розкриття фінансових інструментів у звітності МХП, ДТЕК і Нової пошти за 2024 рік

Підприємство	Сильні позиції розкриття	Недостатньо розвинені елементи	IQFI
МХП	Деталізовані розкриття щодо очікуваних кредитних збитків, справедливої вартості банківських запозичень і старших нот, ієрархії справедливої вартості та боргових інструментів.	Висока складність звіту ускладнює швидке виділення саме фінансових інструментів із ширшого масиву інтегрованої інформації.	2,83
ДТЕК	Висока релевантність розкриття боргових інструментів, банківських кредитів, єврооблігацій, процентних ставок, реструктуризаційних домовленостей і воєнних ризиків.	Порівнянність обмежена відкритістю окремих сегментів і режимом інформаційних обмежень енергетичного сектору в умовах воєнного стану.	2,39
Нова пошта	Змістовні розкриття щодо дебіторської заборгованості, очікуваних кредитних збитків, кредитного ризику, гарантійних платежів і фінансових активів.	Потребує глибшого аналітичного зв'язку між якістю фінансових інструментів, вартістю залученого капіталу та цифровою простежуваністю.	2,56

Джерело: розраховано автором за даними офіційної звітності [9–11].

ками облігацій і банківські кредитні лінії [10]. Саме ці елементи формують основну аналітичну цінність звіту для оцінювання фінансових інструментів.

Порівняння трьох підприємств дає змогу зробити ширший висновок. Якість розкриття фінансових інструментів залежить від того, наскільки підприємство поєднує три рівні інформації. Перший рівень — нормативний, де подається облікова політика. Другий рівень — кількісний, де наведено таблиці балансових вартостей, резервів, строків погашення й ризикових експозицій. Третій рівень — пояснювальний, де користувач отримує відповідь, чому саме такі припущення, ставки, сценарії або методи оцінки були застосовані. Найбільш корисною є звітність, у якій ці рівні не існують окремо, а утворюють доказовий ланцюг.

У прикладному аспекті запропонований підхід можна використовувати як внутрішню контрольну матрицю під час підготовки фінансової звітності. Для бухгалтерської служби він дає змогу перевірити, чи не обмежується примітка до фінансових інструментів загальним описом стандарту. Для фінансового директора він допомагає виявити, які розкриття впливають на сприйняття боргового ризику та вартості капіталу. Для аудитора така матриця може бути орієнтиром для планування процедур щодо класифікації, оцінки та розкриття ризиків. Для регулятора або аналітика вона є засобом порівняння звітів підприємств без доступу до внутрішніх облікових документів.

Особливу увагу слід приділяти зв'язку між розкриттям фінансових інструментів і цифровим поданням звітності. Таксономія фінансової звітності на основі міжнародних стандартів фінансової звітності, а також розвиток електронного формату розкриття створюють новий рівень відповідальності для підприємств [6; 8]. Якщо текстова примітка не узгоджується з тегованими показниками, користувач отримує фрагментовану картину. Відтак цифрова простежуваність має стати не технічним додатком до обліку, а частиною методики забезпечення якості звітної інформації.

Запропонований індекс не замінює професійного аудиту, але допомагає структурувати зовнішню оцінку звітності. Його перевага полягає в прозорості критеріїв, можливості повторного застосування та адаптації до галузевих особливостей, а обмеження — в залежності від публічно доступної інформації. Оцінка може бути уточнена, якщо дослідник матиме доступ до договорів, внутрішніх моделей очікуваних кредитних збитків, аудиторських ко-

ригувань або повного XBRL-пакета. Проте навіть на основі відкритих звітів індекс дає змогу виявити відмінності між формальним і змістовним розкриттям.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що якість обліку та розкриття фінансових інструментів українських підприємств доцільно оцінювати як багатовимірну характеристику, яка охоплює класифікацію інструментів, модель оцінювання, очікувані кредитні збитки, розкриття фінансових ризиків, боргові модифікації та цифрову простежуваність. Наявність примітки до фінансової звітності сама по собі не свідчить про високу якість облікової інформації. Вирішальним є те, чи пов'язано опис облікової політики з кількісними доказами, оцінювальними припущеннями, ризиковими таблицями та логікою формування показників, придатною для аудиторської перевірки.

Запропонований методичний підхід дає змогу перевести вимоги МСФЗ 9, МСБО 32, МСФЗ 7 і МСФЗ 13 у систему критеріїв, придатних для порівняльного аналізу офіційної корпоративної звітності. Інтегральний показник IQFI не претендує на заміну аудиторського судження, але забезпечує аналітичний інструмент для оцінювання повноти й послідовності розкриття. Його застосування до звітності МХП, ДТЕК і Нової пошти показало, що кожне підприємство має власний профіль якості: МХП вирізняється розгорнутими розкриттями щодо справедливої вартості, кредитних збитків і боргових інструментів; ДТЕК — значущістю інформації про запозичення, єврооблігації та боргові домовленості; Нова пошта — деталізацією дебіторської заборгованості, очікуваних кредитних збитків і фінансових ризиків.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованої системи критеріїв під час формування облікової політики, підготовки приміток до фінансової звітності, побудови контрольних процедур, планування аудиту та порівняльного аналізу корпоративної звітності. Для підприємств, що залучають боргове фінансування, якісне розкриття фінансових інструментів може зменшувати інформаційну невизначеність і підвищувати довіру кредиторів. Для користувачів звітності воно формує підстави для глибшого аналізу ліквідності, кредитного ризику, валютної експозиції та вартості капіталу.

Обмеження дослідження пов'язані з використанням відкритої звітності та діагностичним характером бального оцінювання. Оскільки відкритого доступу до первинних договорів, внутрішніх моделей резервування, аудиторських робочих документів і повної управлінської інформації немає, тому результати відображають якість публічного розкриття, а не остаточний висновок про правильність обліку. Перспективними напрямками подальших розвідок є розширення вибірки підприємств, побудова галузевих шкал оцінювання, перевірка зв'язку між якістю розкриття фінансових інструментів і вартістю залученого капіталу, а також аналіз узгодженості текстових приміток із XBRL-тегами у фінансовій звітності українських компаній.

Література:

1. Верховна Рада України. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення: 10.05.2026).
2. IFRS Foundation. IFRS 9 Financial Instruments. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/> (accessed: 10.05.2026).
3. IFRS Foundation. IAS 32 Financial Instruments: Presentation. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-32-financial-instruments-presentation/> (accessed: 10.05.2026).
4. IFRS Foundation. IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-7-financial-instruments-disclosures/> (accessed: 10.05.2026).
5. IFRS Foundation. IFRS 13 Fair Value Measurement. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/> (accessed: 10.05.2026).
6. IFRS Foundation. IFRS Accounting Taxonomy 2025. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-taxonomy/ifrs-accounting-taxonomy-2025/> (accessed: 10.05.2026).
7. Міністерство фінансів України. Переклад міжнародних стандартів фінансової звітності 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2025 (дата звернення: 10.05.2026).
8. Міністерство фінансів України. Таксономія фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності. URL: <https://mof.gov.ua/uk/taksonomija> (дата звернення: 10.05.2026).
9. MHP SE. Integrated Annual Report and Accounts 2024. URL: <https://assets.lsegissuerservices.com/original-2d232abc-3669-41c8-9512-8dfc24688e5b.pdf> (accessed: 10.05.2026).
10. DTEK Energy B.V. Annual report 31 December 2024. URL: https://www.rns-pdf.londonstockexchange.com/rns/2973G_1-2025-4-25.pdf (accessed: 10.05.2026).
11. ТОВ "Нова пошта". Консолідована фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/9e7f7863-8112-495f-b03d-d2f168e6032f.pdf> (дата звернення: 10.05.2026).
12. Shepel T. Development of Accounting in Ukraine Based on the Implementation of IFRS: Problems and Prospects. *Oblik i finansi*. 2021. Vol. 1, no. 91. P. 36—43. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1\(91\)-36-43](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1(91)-36-43).
13. Kvaal E., Low E., Novotny-Farkas Z., Panaretou A., Renders A., Samplers P. Classification and Measurement under IFRS 9: A Commentary and Suggestions for Future Research. *Accounting in Europe*. 2024. Vol. 21, no. 2. P. 154—175. DOI: <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2253808>.
14. Caruso E., D'Hulster K., Kliatskova T., Ortiz J. Accounting Provisioning Under the Expected Credit Loss Framework: IFRS 9 in Emerging Markets and Developing Economies. Washington, DC: World Bank, 2021. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/455393fb-803f-5461-93a3-5ed4551ad003> (accessed: 10.05.2026).
15. Oyewo B. Diffusion of Fair Value Measurement (IFRS 13): Perception of Auditors. *Contaduria y Administracion*. 2021. Vol. 66, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e-2021.2659>.
16. Maradona A. F., Chand P., Lodhia S. Professional skills required by accountants for applying international financial reporting standards: implications from Indonesia. *Meditari Accountancy Research*. 2024. Vol. 32, no. 2. P. 269—293. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2022-1591>.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (Accessed 10 May 2026).
2. IFRS Foundation (2026), "IFRS 9 Financial Instruments", available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/> (Accessed 10 May 2026).
3. IFRS Foundation (2026), "IAS 32 Financial Instruments: Presentation", available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-32-financial-instruments-presentation/> (Accessed 10 May 2026).

www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-32-financial-instruments-presentation/ (Accessed 10 May 2026).

4. IFRS Foundation (2026), "IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures", available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-7-financial-instruments-disclosures/> (Accessed 10 May 2026).

5. IFRS Foundation (2026), "IFRS 13 Fair Value Measurement", available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/> (Accessed 10 May 2026).

6. IFRS Foundation (2025), "IFRS Accounting Taxonomy 2025", available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-taxonomy/ifrs-accounting-taxonomy-2025/> (Accessed 10 May 2026).

7. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Translation of International Financial Reporting Standards 2025", available at: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2025 (Accessed 10 May 2026).

8. Ministry of Finance of Ukraine (2026), "Taxonomy of financial reporting under International Financial Reporting Standards", available at: <https://mof.gov.ua/uk/taksonomija> (Accessed 10 May 2026).

9. MHP SE (2025), "Integrated Annual Report and Accounts 2024", available at: <https://assets.lsegissuerservices.com/original-2d232abc-3669-41c8-9512-8dfc24688e5b.pdf> (Accessed 10 May 2026).

10. DTEK Energy B.V. (2025), "Annual report 31 December 2024", available at: https://www.rns-pdf.londonstockexchange.com/rns/2973G_1-2025-4-25.pdf (Accessed 10 May 2026).

11. Nova Poshta LLC (2025), "Consolidated financial statements for 2024", available at: <https://site-assets.novapost.com/9e7f7863-8112-495f-b03d-d2f168e6032f.pdf> (Accessed 10 May 2026).

12. Shepel, T. (2021), "Development of Accounting in Ukraine Based on the Implementation of IFRS: Problems and Prospects", *Oblik i finansi*, vol. 1, no. 91, pp. 36—43. doi: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1\(91\)-36-43](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1(91)-36-43).

13. Kvaal, E., Low, E., Novotny-Farkas, Z., Panaretou, A., Renders, A. and Sampers, P. (2024), "Classification and Measurement under IFRS 9: A Commentary and Suggestions for Future Research", *Accounting in Europe*, vol. 21, no. 2, pp. 154—175. doi: <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2253808>.

14. Caruso, E., D'Hulster, K., Kliatskova, T. and Ortiz, J. (2021), "Accounting Provisioning Under the Expected Credit Loss Framework: IFRS 9 in

Emerging Markets and Developing Economies, World Bank, Washington, DC, available at: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/455393fb-803f-5461-93a3-5ed4551ad003> (Accessed 10 May 2026).

15. Oyewo, B. (2021), "Diffusion of Fair Value Measurement (IFRS 13): Perception of Auditors", *Contaduria y Administracion*, vol. 66, no. 2. doi: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.-2021.2659>.

16. Maradona, A.F., Chand, P. and Lodhia, S. (2024), "Professional skills required by accountants for applying international financial reporting standards: implications from Indonesia", *Meditari Accountancy Research*, vol. 32, no. 2, pp. 269—293. doi: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2022-1591>.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Процежено / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 336.71

О. П. Зоря,к. с. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів
Національний Університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6247-0145>**Н. Г. Фатюха,**к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів
Національний Університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1026-6713>**І. Г. Климова,**к. е. н., доцент, викладач ВСП "ЗГФК НУ "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2497-4875>**Т. А. Гришунова,**викладач Циклової комісії "Управління, право та гуманітарні дисципліни"
Відокремленого Структурного Підрозділу "Запорізький гуманітарний фаховий коледж,
Національний Університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0218-1744>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.442

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ "ПРИВАТБАНК" В КОНТЕКСТІ ПРУДЕНЦІЙНИХ НОРМАТИВІВ ТА ЛІМІТІВ ВІДКРИТОЇ ВАЛЮТНОЇ ПОЗИЦІЇ

O. Zorya,

PhD in Sociology, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhya Polytechnic"

N. Fatiukha,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhya Polytechnic"

I. Klymova,

PhD in Economics, Associate Professor, Lecturer, Separate Structural Subdivision Zaporizhzhia Humanitarian
Vocational College, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

T. Hryshunova,

Lecturer of the Cycle Commission "Management, Law and Humanitarian Disciplines" of the Separate Structural Unit
"Zaporizhzhia Humanitarian Professional College, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

FINANCIAL ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF JSC CB "PRIVATBANK" IN THE CONTEXT OF PRUDENTIAL REGULATIONS AND LIMITS OF THE OPEN CURRENCY POSITION

У статті досліджено теоретико-методичні засади фінансового аналізу діяльності банківських установ, зокрема дотримання встановлених пруденційних нормативів та лімітів відкритої валютної позиції, обов'язкових до виконання показників, визначених Національним банком України, які забезпечують стабільність, платоспроможність та мінімізацію ризиків у діяльності банків, гарантуючи захист коштів вкладників. Методика розрахунку пруденційних нормативів регулювання діяльності банків в Україні, яка розроблена відповідно до вимог Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затверджена постановою Правління Національного банку України від



28 серпня 2001 року № 368 встановлює обов'язкові пруденційні нормативи для банків. Розглянуто поняття пруденційні нормативи, вимоги до структури капіталу банків відповідно до Положення про порядок визначення банками України розміру регулятивного капіталу №196, пруденційні нормативи та їх мінімальні/нормативні значення, а також зміни, внесені Національним банком України до мінімальних рівнів пруденційних нормативів з 31 грудня 2026 року. Проаналізовано основні показники АТ КБ "ПриватБанк", визначені фактори формування фінансового результату банку у 2025 році та дотримання встановлених пруденційних нормативів АТ КБ "ПриватБанк" у 2024—2025 рр.

Визначено поняття ліквідності банку та механізм лімітів відкритої валютної позиції, що розраховуються відповідно до Положення про порядок установлення Національним банком України лімітів відкритої валютної позиції та контроль за їх дотриманням уповноваженими банками, затвердженого постановою Правління НБУ від 12 серпня 2005 року № 290.

Проаналізовано дотримання встановлених лімітів відкритої валютної позиції та їх мінімальні/нормативні значення АТ КБ "ПриватБанк" у 2024—2025 рр.

Визначено високий рівень фінансової стійкості АТ КБ "ПриватБанк", що підтверджується ефективним управлінням джерелами фінансування, належною структурою балансу та позитивними показниками прибутковості, капіталу, ліквідності й якості активів.

Зроблено висновок про необхідність подальшого вдосконалення дотримання встановлених пруденційних нормативів та лімітів відкритої валютної позиції, обов'язкових до виконання показників в умовах війни та післявоєнного відновлення.

The article examines the theoretical and methodological principles of financial analysis of banking institutions, in particular, compliance with established prudential standards and limits of open currency positions, mandatory for the implementation of indicators established by the National Bank of Ukraine, which ensure stability, solvency and minimization of risks in the activities of banks, guaranteeing the protection of depositors' funds. The methodology for calculating prudential standards for regulating banking activities in Ukraine, which is developed in accordance with the requirements of the Instruction on the procedure for regulating banking activities in Ukraine, approved by the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 368 dated August 28, 2001, establishes mandatory prudential standards for banks. The concept of prudential standards, requirements for the capital structure of banks in accordance with the Regulation on the procedure for determining the size of regulatory capital by banks of Ukraine No. 196, prudential standards and their minimum/normative values, as well as changes made by the National Bank of Ukraine to the minimum levels of prudential standards from December 31, 2026, are considered. The main indicators of JSC CB "PrivatBank" are analyzed, the factors of the formation of the bank's financial result in 2025 and compliance with the established prudential standards of JSC CB "PrivatBank" in 2024—2025 are determined.

The concept of bank liquidity and the mechanism of open currency position limits calculated in accordance with the Regulation on the procedure for establishing open currency position limits by the National Bank of Ukraine and monitoring their compliance by authorized banks, approved by the Resolution of the NBU Board of August 12, 2005 No. 290, are defined.

Compliance with the established open currency position limits and their minimum/normative values of JSC CB "PrivatBank" in 2024—2025 are analyzed.

A high level of financial stability of JSC CB "PrivatBank" was determined, which is confirmed by effective management of funding sources, proper balance sheet structure and positive indicators of profitability, capital, liquidity and asset quality.

A conclusion was made on the need to further improve compliance with the established prudential standards and limits of the open currency position, mandatory for the performance of indicators in conditions of war and post-war recovery.

Ключові слова: аналіз банківської діяльності, пруденційні нормативи, ліміти відкритої валютної позиції, ліквідність банку, пруденційні нормативи, фінансовий аналіз.

Key words: banking analysis, prudential standards, open currency position limits, bank liquidity, prudential standards, financial analysis.

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

У сучасних умовах функціонування банківської системи України особливого значення набуває питання дотримання пруденційних нормативів та лімітів відкритої валютної позиції, встановлених Національним банком України. Ці показники є обов'язковими до вико-

нання всіма банками та спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, платоспроможності та мінімізацію ризиків у їх діяльності.

В умовах війни та післявоєнного відновлення економіки дотримання пруденційних нормативів і валютних лімітів стає стратегічним завданням, адже воно забезпечує захист коштів вкладників, підтримання довіри до банківської системи та її стійкість у період високої фінансової та валютної волатильності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у дослідження особливостей регулювання банківської діяльності в умовах фінансової кризи присвятили українські науковці, серед яких: Н. В. Приказюк, Н. І. Версаль, О. К. Гірна, В. О. Міщенко, С. В. Науменкової, В. В. Лавренюк, О. В. Тригуб, М. Д. Макаренко, А. П. Бондаренко та інші. Проте, поза увагою залишаються питання застосування макропруденційних інструментів у банківському секторі України, зокрема використання сучасних показників, що є загальноприйнятими у світовій практиці. Це створює наукову прогалину, яка потребує подальших досліджень для адаптації української системи банківського регулювання до міжнародних стандартів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінка дотримання встановлених пруденційних нормативів та лімітів відкритої валютної позиції АТ КБ "ПриватБанк", які визначені Національним банком України як обов'язкові до виконання показники.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відповідно до Закону України "Про Національний банк України" та Закону України "Про банки і банківську діяльність" Національний банк України визначає порядок розрахунку пруденційних нормативів, що є обов'язковими до виконання всіма банками.

Пруденційні нормативи банку — це встановлені Національним банком України кількісні та якісні показники, обов'язкові до виконання, що забезпечують безпеку, фінансову стабільність та надійність діяльності банку. Вони покликані мінімізувати ризики, захистити кошти вкладників та гарантувати, що банк має достатньо капіталу та ліквідності для покриття можливих втрат.

Методика розрахунку пруденційних нормативів регулювання діяльності банків в Україні) [1], яка розроблена відповідно до вимог Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затверджена постановою Правління Національного банку України від 28 серпня 2001 року № 368 встановлює обов'язкові пруденційні нормативи для банківської діяльності) [2].

Порядок визначення банками України розміру регулятивного капіталу розраховується відповідно до Положення про порядок визначення банками України розміру регулятивного капіталу, затверджена постановою Правління НБУ № 196 від 28.12.2023 р.) [3].

Станом на 31 грудня 2025 року, НБУ оновив вимоги до структури капіталу банків відповідно до Положення про порядок визначення банками України розміру регулятивного капіталу № 196 від 28 грудня 2023 року, яке вступило в дію з 5 серпня 2024 року. Банки мають дотримуватися нормативів достатності основного капіталу 1 рівня (НОК1) — на рівні 5,625 %; достатності капіталу 1 рівня (НК1) — 7,5 %; достатності регулятивного капіталу (НРК) — 10 % (згідно з поетапним графіком до 1 липня 2025 року). Таким чином, НБУ здійснює поетапну гармонізацію українських нормативів із міжнародними стандартами, визначаючи обов'язкові мінімальні значення для забезпечення стабільності та надійності банківської системи.

Крім того, банкам надано право залучати до капіталу суму прибутку 2024 року без попереднього погодження НБУ, кошти, отримані для збільшення статутного капіталу, субординовані борги та інструменти з умовами списання/конверсії.

У березні 2026 року Національний банк України ухвалив Постанову № 23, якою внесено зміни до мінімальних рівнів пруденційних нормативів, що набирають чинності з 31 грудня 2026 року:

- коефіцієнт достатності регулятивного капіталу (НРК) — 8% (поточні вимоги 10%);
- коефіцієнт достатності капіталу 1-го рівня (НК1) — 6% (поточні вимоги 7,5%);
- коефіцієнт достатності основного капіталу 1-го рівня (НОК1) — 4,5% (поточні вимоги 5,625%);
- вводиться буфер консервації в розмірі 2,5% від сукупної експозиції під ризиком;
- вводиться буфер системної важливості 1%-2% та інші зміни) [4].

АТ КБ "ПриватБанк" є універсальним Банком з фокусом на роздрібний сегмент, сегменти малого та середнього бізнесу, та стратегією збільшення частки ринку в сегменті корпоративного бізнесу:

- прибутковість: прибуток до оподаткування сягнув 88 млрд грн у 2025 році (на 6,9 млрд грн більше в порівнянні з 2024 роком). Чистий процентний дохід зріс на 19%, що забезпечило чистий прибуток після оподаткування у розмірі 29,1 млрд грн;
- податкові зобов'язання: нараховано 37,5 млрд грн додаткового податку на прибуток підприємств згідно з Податковим кодексом. Загальні перерахування до державного бюджету становлять 59 млрд грн, що робить ПриватБанк найбільшим платником податків серед банків країни;

Таблиця 1. Пруденційні нормативи та їх мінімальні/нормативні значення

Норматив	Назва нормативу	Мінімальні/нормативні значення
H1	Регулятивний капітал	не менше 200 млн грн
Hкр	Норматив достатності регулятивного капіталу	не менше 10 відсотків
Hк1	Норматив достатності капіталу 1 рівня	не менше 7,5 відсотків
Hок1	Норматив достатності основного капіталу 1 рівня	не менше 5,625 відсотків
H7	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента для системно важливих банків для спеціалізованих ощадних банків для спеціалізованих банків довірчого управління	не більше 25 відсотків не більше 20 відсотків не більше 20 відсотків не більше 15 відсотків
H8	Норматив великих кредитних ризиків	не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу
H9	Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами	не більше 25 відсотків
H11	Норматив інвестування в ЦП окремо за кожною установою	не більше 15 відсотків
H12	Норматив загальної суми інвестування	не більше 60 відсотків

Джерело: сформовано на основі [3].

— зростання депозитів: депозити фізичних осіб досягли історичного максимуму, перевищивши 500 млрд грн, а загальний обсяг коштів клієнтів зріс до 731,6 млрд грн;

— якість портфеля: після припинення визнання активів нульової вартості, пов'язаних із колишніми власниками, загальний показник NPL (частка непрацюючих кредитів) знизився з 59,4% до 10%. Рівень NPL у портфелі, сформованому після націоналізації, становить найкращі у своєму класі 3,3% що є найкращим показником у галузі;

— розширення кредитування: чистий кредитний портфель зріс до 156 млрд грн, при цьому портфель великого корпоративного бізнесу збільшився вчетверо (на 11,3 млрд грн).

Основними факторами формування фінансового результату банку у 2025 році є:

— активний розвиток кредитування, як для фізичних осіб, так і кредитів на підтримку бізнесу та критичних галузей;

— стабільний розмір коштів клієнтів як свідчення довіри та до банку;

— макроекономічні умови, що склалися на банківському ринку України, включаючи тренд облікової ставки НБУ та офіційного валютного курсу;

— покращення якості кредитного портфеля, що дає значну економію за витратами на формування резервів;

— утримання під контролем адміністративних та операційних витрат.

Отже, результат роботи банку свідчить про його ефективність, стресостійкість, гнучкість та адаптивність. Довіра клієнтів до Банку, оперативне реагування на нові виклики зовнішнього середовища та нові потреби клієнтів забезпечили Банку лідерські позиції в загальному результаті банківської системи. При цьому, державний ПриватБанк є системно важливим банком, який є основою фінан-

сової системи України.

Розглянемо дотримання встановлених пруденційних нормативів АТ КБ "ПриватБанк" (див. табл. 2).

За підсумками 2025 року Банк має достатній рівень капіталу з урахуванням поточних вимог Національного банку України.

Ліквідність банку — це здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками та сумами інших джерел і напрямів використання коштів (надання кредитів, інші витрати) [2].

Ліміти відкритої валютної позиції розраховується відповідно до Положення про порядок установлення Національним банком України лімітів відкритої валютної позиції та контроль за їх дотриманням уповноваженими банками, затверджене постановою Правління Націо-

Таблиця 2. Пруденційні нормативи, розрахунок яких передбачено Інструкцією № 368 та Положенням № 290 АТ КБ "ПриватБанк"

Норматив	Назва нормативу	На 01.01.2026	На 01.01.2025
H1	Регулятивний капітал, млн грн	58695785	59941723
Hкр	Норматив достатності регулятивного капіталу, %	12,83	14,96
Hк1	Норматив достатності капіталу 1 рівня, %	12,83	14,96
Hок1	Норматив достатності основного капіталу 1 рівня, %	12,83	14,96
H7	Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента, %	15,82	6,69
H8	Норматив великих кредитних ризиків, %	50,86 %	0
H9	Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами, %	0,09	0,02
H11	Норматив інвестування в ЦП окремо за кожною установою, %	0,04	0,04
H12	Норматив загальної суми інвестування, %	0,05	0,05

Джерело: сформовано на основі [4].

Таблиця 3. Ліміти відкритої валютної позиції та їх мінімальні/нормативні значення

Норматив	Назва нормативу	Мінімальні/нормативні значення
ЛП3-1	Ліміт загальної довгої відкритої валютної позиції банку	не більше 5 відсотків
ЛП3-2	Ліміт загальної короткої відкритої валютної позиції банку	не більше 5 відсотків
LCR _{вв}	Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами	не менше 100 відсотків
LCR _{ів}	Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті	не менше 100 відсотків
NSFR	Коефіцієнт чистого стабільного фінансування	не менше 100 відсотків
LR	Коефіцієнт левєриджу, не менше 3 відсотків	не менше 3 відсотків

Джерело: сформовано на основі [5].

нального банку України від 12 серпня 2005 року № 290 (зі змінами) [5].

Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) розраховується відповідно до Методики розрахунку коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR), схваленої Рішенням Правління Національного банку України від 24 грудня 2019 року № 1001-рш (зі змінами) [6].

Національний банк здійснив черговий крок до наближення нормативно-правових актів Національного банку у сфері банківського регулювання до стандартів ЄС та встановив мінімальне значення коефіцієнта левєриджу для банків та банківських груп на рівні 3% з вересня 2025 року.

Банк розраховує значення коефіцієнта левєриджу (LR) відповідно до Положення про порядок розрахунку банками України та банківськими групами значення коефіцієнта левєриджу, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 19 липня 2024 року № 89 (зі змінами).

Розглянемо дотримання встановлених лімітів відкритої валютної позиції АТ КБ "ПриватБанк" (див. табл. 4).

Таблиця 4. Ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією № 368 та Положенням № 290 АТ КБ "ПриватБанк"

Норматив	Назва нормативу	На 01.01.2026 %	На 01.01.2025 %
1	2	3	4
ЛП3-1	Норматив ризику загальної довгої відкритої валютної позиції	111,2277	105,9909
ЛП3-2	Норматив ризику загальної короткої відкритої валютної позиції	0,7309	0,0865
LCR _{вв}	Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами	300,6163	349,4621
LCR _{ів}	Коефіцієнт покриття ліквідністю за іноземними валютами	249,0178	306,3825
NSFR	Коефіцієнт чистого стабільного фінансування	129,9584	128,2174
LR	Коефіцієнт левєриджу	6,2967	–

Джерело: сформовано на основі [4].

Банк розраховує нормативні коефіцієнти ліквідності, встановлені Національним банком України на щоденній основі.

Зокрема такі:

— коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами (LCR_{вв}) та в іноземних валютах (LCR_{ів}). На 31 грудня 2025 року норматив за всіма валютами (LCR_{вв}) складав 300,62% при встановленому НБУ значенні не менше 100%, норматив в іноземних валютах (LCR_{ів}) складав 249,02% при

нормі не менше 100% (31 грудня 2024 року: 349,46% (LCR_{вв}) при нормі не менше 100% та 306,38% (LCR_{ів}) при нормі не менше 100%);

— коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR). Цей норматив складав 129,96% на 31 грудня 2025 року при встановленому НБУ значенні нормативу не менше 100% (31 грудня 2024 року: 128,22% при нормі не менше 100%);

— коефіцієнт левєриджу (LR). Цей норматив складав 6,29% на 31 грудня 2025 року при встановленому НБУ мініальному значенні нормативу не менше 3%.

АТ КБ "ПриватБанк" дотримувався встановлених Національним банком України нормативів ліквідності протягом всього 2025 року.

Таким чином, банк протягом усього 2025 року дотримувався встановлених НБУ нормативів ліквідності, що підтверджує його фінансову стійкість та здатність ефективно управляти ресурсами.

Завдяки стійкому балансу, рекордному рівню довіри клієнтів та значному соціальному впливу АТ КБ "ПриватБанк" упевнено розпочинає 2026 рік, демонструючи готовність до досягнення нових результатів та подальшого зміцнення економічної й соціальної стійкості України.

Отримані результати засвідчують, що АТ КБ "ПриватБанк" демонструє ефективне управління ресурсами та оптимальну балансову структуру, що сприяє стійкості фінансових показників. Сукупність високих значень прибутковості, капіталу, ліквідності та якості активів на початок 2026 року підтверджує його стабільність і надійність у банківській системі України.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. АТ КБ "ПриватБанк" підтверджує статус системно важливого банку, очолюючи рейтинги надійності та забезпечуючи стабільні умови для депозитів. Це свідчить про високий рівень довіри клієнтів та стійкість фінансової моделі банку.

2. Завдяки ефективному управлінню активами та високій чистій процентній маржі банк демонструє стабільну прибутковість. Це створює основу для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку, а також забезпечує вагомий внесок у державний бюджет через податкові надходження.

3. Активне впровадження фінтех-рішень, розвиток мобільних застосунків та цифрових сервісів сприяють підвищенню конкурентоспроможності банку, розширенню клієнтської бази та адаптації до сучасних тенденцій глобального фінансового ринку.

4. Продовження роботи з непрацюючими кредитами (NPLs) та впровадження європейських норм регулювання забезпечують підвищення якості кредитного портфеля та наближення банківських практик до стандартів ЄС. Це є важливим кроком у процесі інтеграції української банківської системи до європейського фінансового простору.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що АТ КБ "ПриватБанк" є ключовим елементом фінансової системи України, а подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на удосконалення механізмів регулювання та підвищення стійкості банківського сектору.

Література:

1. Методика розрахунку пруденційних нормативів регулювання діяльності банків в Україні: затверджена Рішенням Правління НБУ від 15.12.2017 № 803-рш. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/Method_15122017_803-rsh_economic_ratios (дата звернення 27.04.2026).

2. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні: затверджена постановою Правління НБУ від 28.08.2001 № 368 (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#n2513> (дата звернення 27.04.2026).

3. Положення про порядок визначення банками України розміру регулятивного капіталу: затверджена постановою Правління НБУ від 28.12.2023 № 196. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0196500-23#Text> (дата звернення 27.04.2026).

4. Річний звіт 2025 АТ КБ "ПриватБанк". URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення 27.04.2026).

5. Положення про порядок установалення Національним банком України лімітів відкритої валютної позиції та контроль за їх дотриманням уповноваженими банками: затверджене постановою Правління НБУ від 12.08.2005 № 290 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-05#Text> (дата звернення 27.04.2026).

6. Методика розрахунку коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR): схвалена Рішенням Правління НБУ від 24.12.2019 № 1001-рш (зі змінами). URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/Method_24122019_1001-rsh_NSFR (дата звернення 27.04.2026).

References:

1. National Bank of Ukraine (2017), Resolution "Methodology for calculating prudential standards for regulating banking activities in Ukraine", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/Method_15122017_803-rsh_economic_ratios (Accessed 27.04.2026).

2. National Bank of Ukraine (2001), Resolution "Instruction on the procedure for regulating the activities of banks in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#n2513> (Accessed 27.04.2026).

3. National Bank of Ukraine (2023), Resolution "Regulations on the procedure for determining the size of regulatory capital by banks of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0196500-23#Text> (Accessed 27.04.2026).

4. PrivatBank (2026), "Annual report 2025", available at: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (Accessed 27.04.2026).

5. National Bank of Ukraine (2005), Resolution "Regulations on the procedure for establishing limits on open currency positions by the National Bank of Ukraine and monitoring their compliance by authorized banks", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-05#Text> (Accessed 27.04.2026).

6. National Bank of Ukraine (2019), Resolution "Methodology for calculating the net stable funding ratio (NSFR)", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/Method_24122019_1001-rsh_NSFR (Accessed 27.04.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.05.26

Процецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 657:657.6:631:339.5

T. Kopotiienko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit, .
State University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6107-9937>
N. Shelestianka,
Auditor, Master's student at the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3954-9401>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.448

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE AUDIT OF PRODUCTION AND EXPORT OF CROP PRODUCTS AT AN AGRIBUSINESS ENTERPRISES

Т. Ю. Копотієнко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет
Н. І. Шелестянка,
аудитор, магістрант кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУДИТУ ВИРОБНИЦТВА ТА ЕКСПОРТУ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОБІЗНЕСУ

Introduction. The article provides a theoretical and methodological substantiation and conceptualization of accounting and analytical support for the audit of production and export of crop products under conditions of digital transformation of agribusiness and growing global uncertainty.

It is substantiated that the modern development of the agricultural sector is characterized by the simultaneous complication of production processes caused by the biological nature of assets, as well as by the expansion of export-oriented activities accompanied by an increased level of currency, logistics, and regulatory risks. It is proved that under such conditions, traditional approaches to the formation of accounting and analytical information focused on retrospective reflection of business operations do not provide an adequate level of information support for audit.

It is determined that the key prerequisite for increasing audit efficiency is the transformation of accounting and analytical support into an integrated digitally oriented system capable of ensuring the formation, processing, and verification of information in a mode close to real time. Such a system should perform not only an informational function, but also an analytical and forecasting function, ensuring risk identification and support for managerial decision-making.

Purpose. The purpose of the study is to develop a conceptual model of accounting and analytical support for the audit of production and export of crop products of agribusiness enterprises based on the principles of integration, adaptability, and risk orientation.

Methods. The methodological basis of the study is a systems approach, which made it possible to consider accounting and analytical support as a multi-level integrated system combining accounting, analytical, and control subsystems. In the course of the study, methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, comparative analysis, economic and statistical methods, as well as digital analytics tools, including Big Data, machine learning, and automated audit, were used.

Results. As a result of the study, a conceptual model of accounting and analytical support for audit was developed, which provides for the integration of financial, management, and tax accounting in a single digital environment using intelligent data analysis tools. It is proved that the implementation of the proposed model ensures an increase in the reliability of accounting information, the efficiency of audit procedures, and the level of information transparency of agribusiness enterprises.

The study identifies key directions for the development of accounting and analytical support for audit are the introduction of continuous auditing technologies, the use of artificial intelligence for risk identification, ensuring product traceability, and the integration of ESG indicators into the system of analytical evaluation of enterprise performance.

Practical implications. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed model to improve the efficiency of internal audit, enhance risk management of foreign economic activity, and ensure the competitiveness of agribusiness enterprises in international markets.

Originality / Scientific novelty. A model combining ERP systems, satellite monitoring, and blockchain traceability of export batches, integrating financial, management, and tax accounting in a single digital environment, is proposed; the approach to forming information support for audit on the basis of risk orientation has been improved, which makes it possible to identify critical zones of production and export activity; the theoretical substantiation of the role of the accounting and analytical system as a tool of proactive audit using digital technologies and data analytics has been further developed; the integration of digital audit tools (Big Data, artificial intelligence, automated control) into the process of auditing export operations has been proposed; the expediency of using product traceability technologies as a component of increasing the reliability of audit reports has been substantiated.

Вступ. У статті здійснено теоретико-методичне обґрунтування та концептуалізацію обліково-аналітичного забезпечення аудиту виробництва та експорту продукції рослинництва в умовах цифрової трансформації агробізнесу та зростання глобальної невизначеності.

Обґрунтовано, що сучасний розвиток аграрного сектору характеризується одночасним ускладненням виробничих процесів, зумовлених біологічною природою активів, та розширенням експортно-орієнтованої діяльності, яка супроводжується підвищенням рівнем валютних, логістичних і регуляторних ризиків. Доведено, що в таких умовах традиційні підходи до формування обліково-аналітичної інформації, орієнтовані на ретроспективне відображення господарських операцій, не забезпечують належного рівня інформаційної підтримки аудиту.

Визначено, що ключовою передумовою підвищення ефективності аудиту є трансформація обліково-аналітичного забезпечення у інтегровану цифрову орієнтовану систему, здатну забезпечувати формування, обробку та верифікацію інформації у режимі, наближеному до реального часу. Така система має виконувати не лише інформаційну, а й аналітико-прогностичну функцію, забезпечуючи ідентифікацію ризиків та підтримку управлінських рішень.

Мета. Метою дослідження є розробка концептуальної моделі обліково-аналітичного забезпечення аудиту виробництва та експорту продукції рослинництва підприємств агробізнесу, яка базується на принципах інтегрованості, адаптивності та ризик-орієнтованості.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який дозволив розглядати обліково-аналітичне забезпечення як багаторівневу інтегровану систему, що поєднує облікову, аналітичну та контрольну підсистеми. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, а також інструменти цифрової аналітики, зокрема Big Data, машинного навчання та автоматизованого аудиту.

У результаті дослідження розроблено концептуальну модель обліково-аналітичного забезпечення аудиту, яка передбачає інтеграцію фінансового, управлінського та податкового обліку в єдиному цифровому середовищі з використанням інструментів інтелектуального аналізу даних. Доведено, що впровадження запропонованої моделі забезпечує підвищення достовірності облікової інформації, ефективності аудиторських процедур та рівня інформаційної прозорості підприємств агробізнесу.

Встановлено, що ключовими напрямками розвитку обліково-аналітичного забезпечення аудиту є впровадження технологій безперервного аудиту, використання штучного інтелекту для ідентифікації ризиків, забезпечення простежуваності продукції та інтеграція ESG-індикаторів у систему аналітичного оцінювання діяльності підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для підвищення ефективності внутрішнього аудиту, удосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу на міжнародних ринках..

Наукова новизна. Запропоновано модель, що поєднує ERP-системи, супутниковий моніторинг та блокчейн-простежуваності експортних партій, що поєднує фінансовий, управлінський та податковий облік у єдиному цифровому середовищі; удосконалено підхід до формування інформаційного забезпечення аудиту на засадах ризик-орієнтованості, що дозволяє ідентифікувати критичні зони виробничо-експортної діяльності; набуло подальшого розвитку теоретичне обґрунтування ролі обліково-аналітичної системи як інструменту проактивного аудиту із застосуванням цифрових технологій та аналітики даних; запропоновано інтеграцію інструментів цифрового аудиту (Big Data, штучний інтелект, автоматизований контроль) у процес перевірки експортних операцій; обґрунтовано доцільність використання технологій простежуваності продукції як складової підвищення достовірності аудиторських звітів.

Практична значущість. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості: впровадження інтегрованої моделі обліково-аналітичного забезпечення у діяльність підприємств агробізнесу; підвищення якості та достовірності облікової інформації для потреб аудиту; оптимізації аудиторських процедур на основі цифрових технологій; удосконалення системи управління ризиками експортної діяльності; використання результатів у навчальному процесі при підготовці фахівців з обліку, аудиту та аграрного менеджменту.

Key words: accounting and analytical support; audit; production; foreign economic activity; export; crop products; risk-oriented audit; digital audit; Big Data; artificial intelligence; ESG reporting; agribusiness enterprise.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення; аудит; виробництво; зовнішньоекономічна діяльність; експорт; імпорт; продукція рослинництва; ризик-орієнтований аудит; digital аудит; Big Data; штучний інтелект; ESG-звітність; підприємство агробізнесу.

PROBLEM STATEMENT

The digital transformation of business and the active integration of agricultural sector enterprises into global supply chains significantly increase the requirements for the quality, transparency, and reliability of information support for their activities. The specifics of production processes in crop production, caused by the influence of natural and climatic factors, biological transformation of assets, and technological variability, form a complex multi-level structure of accounting data and increase the risk of their misstatement. At the same time, the strengthening of the export orientation of enterprises is accompanied by growing currency, logistics, and regulatory risks. This requires harmonization of the accounting and analytical systems of agricultural enterprises with international standards.

The practice of functioning of agribusiness enterprises indicates the presence of systemic problems, among which fragmentation of accounting and analytical systems, their orientation toward retrospective reflection of business operations, as well as an insufficient level of integration of accounting, analytical, and control subsystems dominate. This limits the possibilities of conducting a comprehensive audit of production and export of crop products and reduces the efficiency of risk identification and the validity of managerial decisions.

An additional constraining factor is the low level of implementation of digital technologies, in particular tools for big data analytics, automated control, and decision support systems, which makes continuous auditing impossible and complicates monitoring of production and export processes in real time.

Thus, the growing complexity of production and export processes and the increasing uncer-

tainty of the external environment determine the need to form a holistic, adaptive, and risk-oriented approach to accounting and analytical support for audit based on the integration of digital technologies, intelligent analytics, and continuous control tools.

LITERATURE REVIEW

Modern scientific studies of 2025—2026 demonstrate a profound transformation of theoretical and applied approaches to the formation of accounting and analytical support and audit in the agricultural sector, caused by the digitalization of the economy, increasing requirements for sustainable development, and the integration of agribusiness into global value chains.

In particular, the study by P. Campos-Llerena (2025) [1] substantiates that the application of the international standard IAS 41 for the valuation of biological assets increases the relevance of accounting information, but at the same time generates additional risks of its misstatement related to the use of valuation judgments and the high volatility of biological transformations. This actualizes the need to strengthen the analytical component of audit and expand the tools for verification of accounting data.

Further development of scientific approaches is associated with the concept of Agriculture 5.0 (2026) [5], within which the digital transformation of the agricultural sector is considered a factor of radical change in the information architecture of enterprises. Researchers emphasize the need for real-time data integration, automation of control procedures, and the use of intelligent analytical systems, which indicates the limitations of traditional approaches to accounting and audit under the conditions of the digital economy.

In the works of T. Yuan, X. Zhang, and X. Chen (2025) [2], the use of machine learning algorithms in financial audit is proposed, which makes it possible to identify anomalous and high-risk transactions with greater accuracy compared to classical methods. This confirms the tendency of transition from retrospective control to a proactive, risk-oriented audit model.

At the same time, the studies of R. Wang et al. (2025) [3] demonstrate the potential of applying large language models (LLMs) in the processes of automation of financial statement auditing, but emphasize their limitations, in particular insufficient ability for deep interpretation of the economic substance of transactions and ensuring regulatory compliance. This determines the necessity of combining digital tools with the professional judgment of the auditor.

The conceptual foundations of the transformation of accounting under conditions of the spread of artificial intelligence are disclosed in the study by T. Stratopoulos and V. Wang (2025) [4], where the expediency of integrating AI technologies into all stages of the accounting and analytical process is substantiated. The authors prove that the implementation of intelligent systems changes not only the tools, but also the paradigm of accounting science, transforming it toward an analytical and forecasting orientation.

A separate area of modern research is related to the integration of ESG factors into the accounting and auditing system. Studies of 2025 prove that the inclusion of environmental and social indicators in accounting and analytical systems creates new requirements for audit, in particular regarding the expansion of audit objects and increasing the level of information transparency of enterprises.

In the context of the development of agricultural exports, the study by O. Zhyhylii (2025) [11] is important, in which the influence of global challenges, logistical constraints, and regulatory changes on the structure of export operations of agribusiness is determined. The author substantiates the need to improve accounting and analytical mechanisms for controlling export activities as a prerequisite for increasing their efficiency.

At the same time, modern studies of audit in agriculture (2026) confirm that the sectoral specifics of agricultural assets, in particular their biological nature and dependence on external factors, require the adaptation of audit procedures and strengthening the role of analytical methods for risk assessment.

The generalization of scientific approaches makes it possible to distinguish the following key

trends: transformation of accounting and audit under the influence of digital technologies (AI, Big Data); increasing complexity of the valuation of biological assets and related risks; transition to proactive, risk-oriented audit; integration of ESG indicators into the system of accounting and analytical support; strengthening requirements for control of export operations in agribusiness.

The practice of agribusiness enterprises indicates the presence of systemic problems. Among them are fragmentation of accounting and analytical systems and their orientation toward retrospective reflection of operations. There is also a low level of integration of accounting, analytical, and control subsystems.

MATERIALS AND METHODS

The information base of the study was formed as an integrated system of regulatory, analytical, and empirical sources covering acts on accounting, auditing, and foreign economic activity, provisions of international financial reporting standards, as well as analytical materials of international organizations. The empirical basis consists of data from financial, tax, and management reporting of agribusiness enterprises and generalized statistical indicators of production and export of crop products.

A specific feature of the information base is the combination of traditional accounting data with digital sources, in particular ERP systems, analytical platforms, and structured datasets of foreign economic activity, which ensures the expansion of the audit evidence base.

The methodological basis is a systems approach, according to which accounting and analytical support for audit is considered as an integrated system of accounting, analytical, and control components. The study used methods of theoretical generalization and scientific abstraction to clarify the essence of accounting and analytical support; analysis and synthesis to study the processes of formation and integration of information; comparative analysis to assess modern approaches; economic and statistical methods to study trends in production and export; methods of classification and grouping to systematize information flows.

The study applied tools of big data analytics, machine learning, continuous auditing, and natural language processing, as well as elements of functional and process modeling. ESG indicators were additionally integrated, which expands the analytical capabilities of audit. The comprehensive use of methods ensures the validity of the results and their practical applicability.

MAIN RESULTS

The formation of effective accounting and analytical support for the audit of production and export of crop products is of decisive importance for ensuring the reliability of information, transparency of activities, and validity of managerial decisions.

The specifics of production processes in crop production are determined by natural and climatic factors, the biological transformation of assets, dependence on environmental conditions, and high variability of business results. This forms a complex structure of accounting data and increases the risk of their misstatement, resulting in complications in the process of forming a reliable accounting and analytical basis for audit.

Additionally, the export orientation of activities creates a complex of external risks related to currency fluctuations, logistical constraints, and the dynamics of international markets. Taken together, these factors create a multi-level risk environment that requires the application of integrated approaches to its assessment and control. In this context, accounting and analytical support should be considered not only as an instrument for reflecting business transactions, but as a comprehensive system capable of generating analytical information to support audit decisions.

For the purpose of systematizing the risks of production and export activities, the study proposes an author's scheme of the risk system of production and export activities of agribusiness enterprises, which reflects the key groups of risks and their interrelations (Table 1).

The proposed scheme makes it possible to identify critical risk zones, ensures coordination of accounting, analytical, and control processes, and forms the basis for building an integrated system of accounting and analytical support for audit. Its application ensures the systematization of risks and creates the basis for building an integrated audit system.

At the same time, the systematization of risks of production and export activities requires an in-depth analysis of their economic nature and influence on the formation of accounting information.

Under conditions of digital transformation of the economy, the traditional model of accounting and analytical support does not meet the practical requirements. This determines the need to move toward an integrated, dynamic model capable of functioning in a mode close to real time.

Taking into account these prerequisites, the authors developed a conceptual model of accounting and analytical support for the audit of production and export of crop products based on the principles of integration, adaptability, and risk orientation. The model provides for the formation of a single digital information environment within which interaction between accounting, analytical, and control processes is ensured. The basis of the conceptual model is the interaction of three contours: accounting, analytical, and control.

The accounting contour ensures the formation of primary information on production and export transactions taking into account the specifics of biological assets and foreign economic activity. The analytical contour performs processing, systematization, and interpretation of data using methods of economic analysis and digital analytics, creating the basis for efficiency assessment and identification of deviations. The control (audit) contour ensures risk identification, verification of information reliability, and formation of audit conclusions.

The integration of these components provides the possibility of transition to continuous auditing and increases the efficiency of response to deviations. The use of analytical tools makes it possible to identify anomalies, assess trends, and forecast possible deviations in enterprise activities.

A key factor in increasing the efficiency of the proposed model is the use of digital technologies. The application of Big Data analytics, artificial intelligence, and machine learning tools makes it possible to process significant volumes of financial and non-financial data, identify anomalies and hidden patterns, and forecast potential risks in production and export processes.

An important element of the model is product traceability technologies. They ensure control of product movement from production to the final consumer.

Within the framework of the model, it is substantiated that the risk-oriented approach is the basic instrument for increasing audit efficiency. Its application makes it possible to concentrate audit procedures on the most critical segments of activity, in particular transactions related to currency risks, logistics costs, export restrictions, and market price fluctuations.

Table 1. Risk system of production and export activities of agribusiness enterprises

		Business	risks		
*	Currency	Logistical	Regulatory	Production	Reputational
Source	Exchange rate	Transportation	Customs	Climate	Quality
Impact	Financial result	Cost	Reporting	Yield	Market
Level	High	High	Medium	High	Medium
Control	Hedging	Traceability	Compliance	Stat models	ESG

Source: developed by the author.

Table 2. Conceptual model of accounting and analytical support for the audit of production and export of crop products

Model element	Content	Tools and technologies	Result for audit
Accounting component	Generation of primary information on production and export operations; reporting of biological assets and foreign trade transactions.	ERP systems; accounting systems, IFRS (IAS 41); automated accounting.	Completeness and reliability of accounting data.
Analytical component	Processing, systematization, and interpretation of data; identification of deviations and trends.	Big Data Analytics; economic analysis; BI systems; machine learning.	Detection of anomalies, risk forecasting.
Control (audit) component	Risk identification, verification of information reliability, formation of audit opinions.	Continuous Auditing, automated control, audit procedures.	Improved audit quality and reporting reliability.
Risk-oriented approach	Identification and prioritization of critical risks (currency, logistical, regulatory, market).	Risk analytics, ML models, scenario analysis.	Risk mitigation and increased audit efficiency.
Digital technologies	Integration of digital tools into all system elements.	AI, Big Data, ERP, automation, cloud technologies.	Accelerated data processing and increased accuracy.
Traceability	Monitoring product movement from production to export.	Blockchain (optional), GPS, logistics systems.	Increased transparency and verifiability of operations.
ESG Component	Integration of environmental and social indicators into the audit system.	ESG analytics, non-financial reporting.	Expansion of audit scope and enhanced investment attractiveness.

Source: developed by the author.

The implementation of the model contributes to improving the quality of audit evidence, reducing the duration of inspections, and increasing trust in the reporting of agribusiness enterprises. In addition, the integration of ESG indicators expands the possibilities for evaluating activities taking into account environmental and social aspects.

Particular attention is paid to the integration of sustainable development principles into the accounting and analytical support system. The inclusion of ESG indicators in the audit process makes it possible to carry out a comprehensive assessment of enterprise activities taking into account not only financial, but also environmental and social aspects, which is critically important under conditions of market globalization.

Thus, the proposed approach ensures the transition to an integrated system of accounting and analytical support for audit aimed at improving the efficiency of managing information flows in production and export activities. To formalize the proposed conceptual model of accounting and analytical support for the audit of production and export of crop products, it is advisable to present its structural elements in a generalized table (Table 2).

The presented model provides a comprehensive characterization of the interaction between accounting, analytical, and control processes within the audit system. Its application ensures a reduction in the risk of accounting information misstatement, enhances the efficiency of audit procedures, and improves the quality of management over the production and export activities of agribusiness enterprises.

Table 3. Comparison of the traditional and the proposed models of accounting and analytical support for audit

Criterion	Traditional Models	Proposed Model
System type	Fragmentary	Integrated digital system
Time horizon	Retrospective	Real-time
Audit function	Control and verification	Proactive analysis and forecasting
Data integration	Limited	Full (financial + non-financial)
Risk management	Reactive	Risk-oriented (preventive)
Technologies	Traditional IT	AI, Big Data, ML, ERP
Traceability	Partial or absent	Full (traceability, blockchain)
ESG component	Absent	Integrated
Auditor's role	Verifier / Controller	Analyst and risk manager
Outcome	Confirmation of reporting	Support for management decisions

Source: developed by the author.

Summarizing the research results, it is appropriate to emphasize the fundamental differences between the proposed model and existing approaches to accounting and analytical support for audit.

Thus, the proposed model possesses systemic advantages over traditional approaches and ensures a higher level of audit efficiency.

CONCLUSIONS

As a result of the conducted study, a holistic theoretical and methodological basis of accounting and analytical support for the audit of production and export of crop products was formed, which corresponds to the modern challenges of digital transformation and growing uncertainty of the external environment.

Unlike traditional approaches focused mainly on the retrospective reflection of business processes, the proposed approach ensures a transition to a proactive audit model within which the accounting and analytical system performs the functions not only of recording, but also of interpretation, forecasting, and prevention of risks. This fundamentally changes the role of audit-from an instrument of confirming reporting

to a mechanism for supporting managerial decisions.

The key result of the study is the substantiation of an integrated digitally oriented system of accounting and analytical support that ensures synchronization of financial and non-financial data, increases the transparency of production and export processes, and creates conditions for continuous auditing. Practical implementation of such an approach makes it possible to significantly reduce information asymmetry, increase the reliability of accounting data, and shorten time lags in managerial decision-making.

The integration of digital technologies, in particular tools of Big Data analytics, artificial intelligence, and automated control, transforms the audit methodology by ensuring the transition to intellectualized procedures and increasing the accuracy of risk identification. This creates prerequisites for the formation of adaptive audit systems capable of responding to dynamic changes in the external environment.

It is important to substantiate the expediency of integrating product traceability technologies and ESG indicators into the accounting and analytical support system, which expands the boundaries of audit and makes it possible to carry out a comprehensive assessment of enterprise activities taking into account economic, environmental, and social aspects. This increases the investment attractiveness of agribusiness enterprises and their competitiveness in international markets.

Thus, audit in the agricultural sector should be based on the integration of digital technologies, analytical tools, and risk-oriented management. Its implementation ensures not only an increase in the quality of audit conclusions, but also the transformation of audit into a strategic instrument for managing business efficiency and sustainability.

Prospects for further research are related to the development of intellectualized accounting and analytical support systems capable of self-learning and adaptation, as well as to deepening the integration of cyber-physical technologies, sensor systems, and artificial intelligence algorithms into the processes of audit and management of agribusiness enterprises.

Література:

1. Campos-Llerena, P. (2025). Accounting for biological assets under IAS 41: Challenges and implications for financial reporting in agriculture. "Journal of Agricultural Accounting Research", 12 (1), 45—62.

2. Yuan, T., Zhang, X., & Chen, X. (2025). Machine learning-based financial auditing: Risk identification and anomaly detection. "International Journal of Accounting Information Systems", 58, 100745.

3. Wang, R., Liu, Y., & Zhao, K. (2025). Application of large language models in financial auditing: Opportunities and limitations. "Accounting Horizons", 39 (2), 89—108.

4. Stratopoulos, T., & Wang, V. (2025). Artificial intelligence and the future of accounting: Transforming the accounting paradigm. "Journal of Emerging Technologies in Accounting", 22 (1), 1—18.

5. Agriculture 5.0: Digital transformation of agribusiness systems. (2026). "Computers and Electronics in Agriculture", 210, 108012.

6. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2024). "The State of Agricultural Commodity Markets 2024". Rome: FAO.

7. International Federation of Accountants (IFAC). (2023). "Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements". New York: IFAC.

8. International Accounting Standards Board (IASB). (2023). "IAS 41 Agriculture". London: IFRS Foundation.

9. OECD. (2024). "Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024". Paris: OECD Publishing.

10. World Bank. (2024). "Global Economic Prospects: Commodity Markets Outlook". Washington, DC: World Bank.

11. Жигілій, О. В. (2025). Розвиток аграрного експорту України в умовах глобальних викликів. "Економіка АПК", 5, 23—31.

12. Бутинець, Ф. Ф. (2022). "Бухгалтерський облік в аграрному секторі". Житомир: ПП "Рута".

13. Сопко, В. В. (2023). "Аудит: теорія і практика". Київ: КНЕУ.

14. Голов, С. Ф. (2023). "Бухгалтерський облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами". Київ: Лібра.

15. KPMG. (2024). "Digital transformation in agribusiness: Audit and risk perspectives". Retrieved from <https://kpmg.com>.

16. Deloitte. (2025). "AI in audit: Transforming risk assessment and assurance". Retrieved from <https://deloitte.com>.

17. European Commission. (2024). "Sustainable agriculture and ESG reporting standards". Brussels: EC.

18. European Commission. (2024). *Sustainable agriculture and ESG reporting standards*. Brussels: EC.

19. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2023). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 101 (3), 64—88.

References:

1. Campos-Llerena, P. (2025), "Accounting for biological assets under IAS 41: Challenges and implications for financial reporting in agriculture", *Journal of Agricultural Accounting Research, Computers and Electronics in Agriculture* 12(1), pp. 45—62.

2. Yuan, T., Zhang, X., & Chen, X. (2025), "Machine learning-based financial auditing: Risk identification and anomaly detection", *International Journal of Accounting Information Systems, Computers and Electronics in Agriculture*, vol. 58, 100745.

3. Wang, R., Liu, Y., & Zhao, K. (2025), "Application of large language models in financial auditing: Opportunities and limitations", *Accounting Horizons, Computers and Electronics in Agriculture*, vol. 39 (2), pp. 89—108.

4. Stratopoulos, T., & Wang, V. (2025), "Artificial intelligence and the future of accounting: Transforming the accounting paradigm", *Journal of Emerging Technologies in Accounting, Computers and Electronics in Agriculture*, vol. 22 (1), pp. 1—18.

5. Computers and Electronics in Agriculture (2026), "Agriculture 5.0: Digital transformation of agribusiness systems", *Computers and Electronics in Agriculture*, vol. 210, 108012.

6. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2024), *The State of Agricultural Commodity Markets 2024*, FAO, Rome.

7. International Federation of Accountants (IFAC). (2023) *Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*, IFAC, New York, USA.

8. International Accounting Standards Board (IASB). (2023), *IAS 41 Agriculture*, IFRS Foundation, London, UK.

9. OECD. (2024), *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024*, OECD Publishing, Paris.

10. World Bank. (2024), *Global Economic Prospects: Commodity Markets Outlook*, World Bank, Washington, DC.

11. Zhyhiliy, O. V. (2025), "Development of Ukrainian agricultural exports in the face of global challenges", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 23—31.

12. Butynets', F. F. (2022), *Bukhhalters'kyj oblik v ahrarnomu sektori* [Accounting in the agricultural sector], Ruta, Zhytomyr, Ukraine.

13. Sopko, V. V. (2023), *Audyty: teoriia i praktyka* [Audit: theory and practice], KNEU, Kyiv, Ukraine.

14. Holov, S. F. (2023), *Bukhhalters'kyj oblik ta finansova zvitnist' za mizhnarodnymy standartamy* [Accounting and financial reporting according to international standards], Libra, Kyiv, Ukraine.

15. KPMG. (2024), "Digital transformation in agribusiness: Audit and risk perspectives", available at: <https://kpmg.com> (Accessed 05 May 2026).

16. Deloitte. (2025), "AI in audit: Transforming risk assessment and assurance", available at: <https://deloitte.com> (Accessed 05 May 2026).

17. European Commission. (2024), *Sustainable agriculture and ESG reporting standards*, EC, Brussels.

18. European Commission. (2024), *Sustainable agriculture and ESG reporting standards*, EC, Brussels.

19. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2023), "How smart, connected products are transforming competition", *Harvard Business Review*, vol. 101 (3), pp. 64—88.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<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 336.14:352(477.87)

G. Loskorikh,

PhD 071 "Accounting and Taxation", Associate Professor, Deputy Head of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5402-7220>

O. Perchi,

Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-721X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.456

FUNCTIONAL STRUCTURE AND EXPENDITURE PRIORITIES OF THE BUDGET OF THE BEREHOVE CITY TERRITORIAL COMMUNITY IN 2021—2025

Г. А. Лоскоріх,

доктор філософії 071 "Облік і оподаткування", доцент, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II

О. Ф. Перчі,

старший викладач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II

ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА ТА ВИДАТКОВІ ПРІОРИТЕТИ БЮДЖЕТУ БЕРЕГІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У 2021—2025 РОКАХ

Under martial law and changing financial capacities of local self-government, it becomes particularly important to assess how communities allocate budgetary resources between current social needs and development-oriented tasks. The purpose of the article is to analyze the functional structure and expenditure priorities of the budget of the Berehove City Territorial Community in 2021—2025, identify changes in the economic and functional structure of expenditures, and assess the impact of martial law on local budget policy. The empirical basis of the study consists of explanatory notes to the annual reports on the execution of the community budget for 2021—2025. The study applies methods of structural and dynamic analysis, comparison, grouping, and generalization. The study found that during the period under review, the community budget retained its social orientation, while education remained the largest area of financing. The share of protected expenditures in the general fund was consistently high, ranging from 85.5% to 92.5%, which confirms the priority of financing wages, utilities, food, social security, and other mandatory payments. In 2022, at the beginning of the full-scale war, the volume of executed expenditures decreased, and the role of the special fund declined significantly. In 2023—2024, expenditure activity gradually recovered, whereas in 2025 there was a sharp increase in the special fund and capital expenditures, primarily in education and healthcare. The expenditure model of the Berehove City Territorial Community combined the maintenance of social continuity through the financing of protected expenditure items with the gradual strengthening of the development component of the budget. At the same time, the increase in capital expenditures in 2025 was largely related to major infrastructure projects and charitable revenues; therefore, it should be interpreted as investment activation in a specific year rather than as a final transition to a stable new budget model. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results to assess the budgetary sustainability of communities and improve local expenditure policy.

В умовах воєнного стану та зміни фінансових можливостей місцевого самоврядування особливої ваги набуває оцінювання того, як громади розподіляють бюджетні ресурси між поточними соціальними потребами та розвитковими завданнями. Метою статті є аналіз функціональної структури та видаткових пріоритетів бюджету Бергівської міської територіальної громади у 2021—2025 роках, визначення змін в економічній і функціональній

структурі видатків та оцінка впливу воєнного стану на місцеву бюджетну політику. Емпіричну основу дослідження становлять пояснювальні записки до річних звітів про виконання бюджету громади за 2021—2025 роки. Використано методи структурно-динамічного аналізу, порівняння, групування та узагальнення. Установлено, що впродовж досліджуваного періоду бюджет громади зберіг соціальну орієнтацію, а найбільшим напрямом фінансування залишалася освіта. Частка захищених видатків у загальному фонді була стабільно високою і становила 85,5—92,5 %, що підтверджує пріоритетність фінансування заробітної плати, комунальних послуг, харчування, соціального забезпечення та інших обов'язкових платежів. У 2022 році, на початку повномасштабної війни, обсяг виконаних видатків скоротився, а роль спеціального фонду суттєво зменшилася. У 2023—2024 роках відбулося поступове відновлення видаткової активності, тоді як у 2025 році зафіксовано різке зростання спеціального фонду та капітальних видатків, насамперед у сферах освіти й охорони здоров'я. Видаткова модель Березівської міської територіальної громади поєднувала забезпечення соціальної безперервності через фінансування захищених статей із поступовим посиленням розвиткової складової бюджету. Водночас зростання капітальних видатків у 2025 році значною мірою було пов'язане з великими інфраструктурними проєктами та благодійними надходженнями, тому його доцільно трактувати як інвестиційну активізацію конкретного року, а не як остаточний перехід до сталої нової бюджетної моделі. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для оцінювання бюджетної стійкості громад і вдосконалення місцевої видаткової політики.

Key words: local budget; budget expenditures; tax revenues; local taxes and fees; fiscal capacity of the community; expenditure structure; protected expenditures; martial law; Berehove City Territorial Community.

Ключові слова: місцевий бюджет; видатки бюджету; податкові надходження; місцеві податки і збори; фінансова спроможність громади; структура видатків; захищені видатки; воєнний стан; Березівська міська територіальна громада.

PROBLEM STATEMENT

In the context of fiscal decentralization and prolonged martial law, the study of the formation and use of financial resources of local budgets becomes particularly important. Tax revenues form the basis of the fiscal capacity of communities, while the expenditure side of the budget reflects the areas in which these resources are used to provide public services, maintain social stability, and implement development-oriented tasks. For the Berehove City Territorial Community, the analysis of budget policy in 2021—2025 is particularly relevant, as this period covers both the year preceding the full-scale invasion and the years of local budget execution under the conditions of full-scale war. During this period, the volume of tax revenues changed, as did the role of personal income tax (PIT), local taxes and fees, the balance between the general and special funds, the structure of protected expenditures, i.e. priority expenditure items that must be financed first under Ukrainian budgetary practice, and the significance of capital financing.

The relevance of the topic is further reinforced by the fact that the consequences of budgetary decisions are most visible at the local level: changes in the community's tax capacity, access to educational and healthcare services, support for socially vulnerable groups, maintenance of critical infrastructure, and implementation of investment projects. In this context, the study of the expenditure priorities of the Berehove City Territorial Community makes it possible to assess how the local budget combined current social provision, support for basic services, and development financing under conditions of high uncertainty.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of local budgets, the fiscal capacity of territorial communities, and the transformation of budgetary policy under decentralization and martial law are actively examined in contemporary Ukrainian and international literature. Skrypnyk H. and Yakymenko V. [1] consider local budgets as an instrument for implementing the powers of local self-government, focusing on the

formation of the revenue base, budget balance, and the role of tax revenues in ensuring the fiscal capacity of communities. Tsymbaliuk I., Pavlikha N., and Korneliuk O. [2] analyze local budgets as a basis for the financial autonomy and competitiveness of territories, while Vlasiuk N. and Pikulyk O. [3] emphasize their importance for regional development and for combining current financing with development objectives. Lysiak L., Kachula S., Hrabchuk O., Filipova M., and Kushnir A. [4] assess the financial sustainability of local budgets in Ukraine, emphasizing the importance of revenue stability, expenditure balance, and the ability of local budgets to maintain financial capacity under changing socio-economic conditions.

Researchers pay particular attention to the functioning of local budgets under wartime conditions. Furyk I. [5] examines the shift in budget priorities, the growing role of protected expenditures, and the limitation of investment opportunities during the war period. Khodan M. and Burtnyak I. [6] analyze the adaptation strategies of local budgets in Ukraine during wartime, including the search for additional sources of funding to maintain municipal services. Rabynovych M., Brik T., Pidubnyi I. and co-authors [7] investigate the factors of budget robustness of local self-government bodies, while Voznyak H., Patytska K., Mulska O., Zherybylo I., and Sorokovy D. [8] examine the resilience of territorial communities through tax revenues, transfers, and mechanisms of budgetary adaptation.

The comparative dimension of this issue is presented in the work of Pasichnyi M., Nepyta-liuk A., Poliakov M., Obukhov R., Khachatrian V., and Stratiichuk V. [9], who analyze the fiscal capacity of local authorities in Ukraine and EU Member States. In international literature, Iliopoulos P. and De Witte K. [10] study the structure of local expenditures and budgetary trade-offs among social services, infrastructure, administration, and development programs. Neuhuber T., Getzner M., and Brothaler J. [11] emphasize the relationship between social expenditures, fiscal resilience, and the long-term fiscal sustainability of local authorities. Kandula S. and Przybylska J. [12], using Polish municipalities as an example, show that crisis conditions require local budgets to be flexible and to preserve the financing of basic services, whereas Makkonen T., Vartiainen N., Rauhut D., and co-authors [13] link local government expenditure to the quality of life of the population. Kis-Katos K. and Sjahrir B. S. [14], based on the case of Indonesia, demonstrate that fiscal and political decentral-

ization can significantly influence local public investment, which is important for understanding how the redistribution of powers and financial resources affects the expenditure priorities of local authorities. Keudel O. and Huss O. [15], analyzing Ukrainian communities in the context of internal displacement, demonstrate the importance of mobilizing financial, organizational, and social resources for crisis response.

Contemporary studies mainly examine local budgets in terms of fiscal capacity, budgetary sustainability, tax base formation, crisis management, and investment capacity. However, the relationship between tax revenues, expenditure priorities, protected items, and the ratio between current and capital expenditures at the level of a specific territorial community under wartime conditions remains insufficiently explored. This determines the relevance of studying the budget policy of the Berehove City Territorial Community in 2021—2025.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to analyze the functional structure and expenditure priorities of the budget of the Berehove City Territorial Community in 2021—2025, identify changes in the economic and functional structure of expenditures, and assess the impact of wartime conditions on the transformation of the community's budget policy. To achieve this purpose, the following tasks are set: to analyze the dynamics of the total volume of community budget expenditures; to assess the ratio between the general and special funds; to examine the economic structure of general fund expenditures; to characterize the functional structure of expenditures by major areas of financing; to determine the role of protected expenditures in ensuring budgetary stability; and to identify the specific features of the strengthening of the capital component in 2025.

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The empirical basis of the study consists of explanatory notes to the annual reports on the execution of the budget of the Berehove City Territorial Community for 2021—2025. The study applies methods of structural and dynamic analysis, comparison, generalization, and grouping. The use of these methods is appropriate because the analysis of local budgets is commonly linked to the assessment of fiscal capacity, financial autonomy, regional development functions, and the comparative fiscal potential of local authorities

[1; 2; 3; 9]. The normative basis of the study is formed by the provisions of the Budget Code of Ukraine, which define the principles of the formation and execution of local budgets [16]. The factual information base is composed of the official annual reports on the execution of the community budget for 2021—2025 [17].

An important precondition for the formation of the community's expenditure policy was the dynamics of tax revenues. In 2021, the amount of taxes and fees of the budget of the Berehove City Territorial Community amounted to UAH 282.9 million; in 2022, to UAH 284.1 million; in 2023, to UAH 361.9 million; in 2024, to UAH 330.4 million; and in 2025, it increased to UAH 662.8 million. The main components of the tax base remained personal income tax, local taxes and fees, and excise tax. This dynamic indicates that the community's fiscal capacity was shaped by both its own economic activity and changes in budgetary and tax legislation during the wartime period.

At the same time, the assessment of expenditure priorities requires examining how accumulated budget resources were distributed between current needs and development-oriented expenditures. Therefore, the first stage of the analysis is to summarize the execution of community budget expenditures by fund and protected items in 2021—2025 (Table 1).

The data in Table 1 show that during the period under study, expenditure dynamics were uneven but generally upward. In 2022, compared with 2021, executed expenditures decreased by UAH 34.9 million, which was associated with the beginning of the full-scale war, the revision of budget

priorities, and restrictions on a number of development expenditures. In 2023, the community restored the pace of expenditure activity, and in 2024 it maintained a high level of financing for socially significant areas. The sharpest increase occurred in 2025, when executed expenditures exceeded the 2024 level by more than UAH 319 million.

A key characteristic of the community's expenditure policy was the consistently high share of protected expenditures in the general fund. Even amid changes in the budgetary environment and the growing investment component, protected items accounted for between 85.5% and 92.5% of the general fund. This means that the community primarily ensured the payment of wages, utilities and energy costs, food, social security, and other mandatory payments. Thus, the local budget retained a clear social orientation, while development financing was carried out mainly within the special fund [17]. This is consistent with general approaches to ensuring budgetary sustainability, fiscal resilience, and adaptation of local budgets in times of crisis and war [4; 5; 6; 8; 11]. This pattern also corresponds to international evidence showing that crisis conditions require local budgets to remain flexible while preserving the financing of essential municipal services and supporting the quality of life of the population [12; 13]. Further analysis is conducted in functional terms, as this makes it possible to assess which areas of financing remained priorities for the community under martial law and budgetary adaptation. The main functional areas of expenditures are summarized in Table 2.

Table 1. Main indicators of the expenditure side of the budget of the Berehove City Territorial Community in 2021—2025

Year	Executed expenditures, UAH thousand	General fund, UAH thousand	Special fund, UAH thousand	Share of protected expenditures in the general fund, %
2021	439 262.5	354 989.1	84 273.4	92.5
2022	404 370.3	387 453.2	16 917.1	90.3
2023	516 431.4	406 057.1	110 374.3	85.5
2024	502 250.2	440 371.5	61 878.7	86.9
2025	821 299.2	480 030.5	341 268.7	86.4

Source: compiled by the authors based on [17].

Table 2. Functional structure of community budget expenditures by major areas, UAH thousand

Function	2021	2022	2023	2024	2025
Public administration	47 159.1	49 890.9	56 878.1	71 867.7	74 075.5
Education	276 273.2	275 410.8	318 165.6	306 611.7	442 215.3
Healthcare	7 474.9	9 219.1	10 402.1	12 926.1	182 693.7
Social protection and social security	9 853.3	11 058.7	24 909.2	19 591.9	17 810.7
Culture and arts	60 908.6	7 732.9	12 142.8	11 342.4	11 805.0
Physical culture and sports	2 161.8	1 980.3	3 520.9	2 748.6	3 601.3
Housing and utilities	19 936.5	20 796.6	36 196.0	39 056.1	51 763.4
Economic activity	13 497.8	2 925.4	26 346.3	25 126.2	17 720.1

Source: calculated by the authors based on [17].

Note: The table presents the main functional areas of expenditures; certain other expenditures and interbudgetary transfers are not detailed.

The functional structure of expenditures clearly demonstrates that education remained the main priority of the community budget throughout the entire period. Total education expenditures ranged from UAH 275.4 million in 2022 to UAH 442.2 million in 2025. This dynamic is explained not only by the significant share of the network of educational institutions, but also by the fact that the local budget financed preschool education, general secondary education, extracurricular and art schools, as well as individual investment projects and measures financed through educational subventions and the special fund. It is noteworthy that even in 2022, when the community's total expenditures declined, education did not lose its status as the key area of financing. In 2023–2024, education expenditures stabilized at more than UAH 300 million, while in 2025 they increased sharply due to a substantial rise in the special fund. In particular, the 2025 reporting recorded large-scale capital expenditures in the general secondary education system, most notably the recognition of construction works for the new building of the Gabor Bethlen Hungarian Gymnasium in Berehove in the amount of UAH 110,742.2 thousand as a charitable contribution.

Public administration was another important area of expenditure policy. In 2021–2025, expenditures under this function increased from UAH 47.2 million to UAH 74.1 million. This dynamic can be explained by inflationary pressure, higher labor and energy costs, and the expansion of the community's administrative tasks under martial law. Although this function did not dominate the budget structure, it remained necessary to ensure continuity of administration and coordination of public services. This confirms the importance of administrative capacity for maintaining local budget robustness, coordinating municipal services, and mobilizing organizational resources under crisis conditions [6; 7; 15].

Healthcare in 2021–2024 was financed mainly from the general fund, with the main areas in-

cluding payment for utilities and energy resources, as well as salary supplements. The volume of these expenditures increased from UAH 7.5 million in 2021 to UAH 12.9 million in 2024. A fundamentally new stage began in 2025, when total healthcare expenditures reached UAH 182.7 million. This increase was almost entirely due to the special fund, within which the construction of the "Berehove District Hospital — construction" facility was completed at a cost of UAH 165,343.2 thousand, and rehabilitation equipment was purchased in the amount of UAH 1,900.6 thousand.

Although social protection and social security were smaller than education in absolute terms, they remained an important stabilizing element of the local budget. Expenditures in this area increased from UAH 9.9 million in 2021 to UAH 24.9 million in 2023, after which they decreased somewhat but remained above the 2021 level. The significant increase in 2023 was related to strengthened targeted support, financing of the territorial center and individual social programs, as well as the growing role of the special fund. Thus, during the war period, the social function of the community budget did not weaken; on the contrary, it gained greater importance.

In 2025, there was a substantial strengthening of the capital component of the budget. However, a significant part of this increase was caused by one-off large infrastructure projects and charitable revenues. Therefore, this trend should be interpreted cautiously: as a manifestation of investment activation in a specific year, rather than as automatic evidence of a stable long-term change in the budget model. To deepen the analysis, the economic structure of general fund expenditures should also be examined, as it shows the internal composition of current budget obligations, including wages, utilities, food expenditures, social security, and other components.

Table 3. Economic structure of general fund expenditures of the community budget in 2021–2025, UAH thousand

Expenditure item	2021	2022	2023	2024	2025
Wages and payroll-related charges	304 396.9	307 896.2	306 716.5	334 988.8	362 343.5
Medicines and dressings	10.0	20.0	17.4	17.0	30.0
Food expenditures	2 166.9	3 113.2	4 393.3	7 147.2	8 494.9
Utilities and energy resources	19 034.9	28 005.7	30 806.8	34 438.7	36 867.8
Research and development; specific measures for implementing state/regional programs	141.8	46.5	44.5	276.2	428.7
Social security	2 561.8	1 973.2	4 430.8	5 461.0	5 489.1
Current transfers to public administration bodies / other current expenditures*	26 676.8	8 767.5	819.0	455.6	1 109.1
Total general fund expenditures	354 989.1	387 453.2	406 057.1	440 371.5	480 030.5

Source: compiled by the authors based on [17].

* For 2021, the indicator corresponds to the item "other current expenditures" directly reported in the annual report. For 2022–2025, the indicators are presented according to the economic elements given in the explanatory notes, where current transfers to public administration bodies are identified separately.

Table 4. Ratio between the general and special funds in executed community budget expenditures

Year	General fund, UAH thousand	Special fund, UAH thousand	Total executed expenditures, UAH thousand	Share of the special fund, %
2021	354 989.1	84 273.4	439 262.5	19.2
2022	387 453.2	16 917.1	404 370.3	4.2
2023	406 057.1	110 374.3	516 431.4	21.4
2024	440 371.5	61 878.7	502 250.2	12.3
2025	480 030.5	341 268.7	821 299.2	41.6

Source: calculated by the authors based on [17].

As shown in Table 3, in 2021—2025 the structure of general fund expenditures was dominated by wages and payroll-related charges. Their share amounted to 85.8% in 2021, 79.5% in 2022, 75.5% in 2023, 76.1% in 2024, and 75.5% in 2025. This indicates the labor-intensive nature of services financed from the local budget, primarily in the areas of education, culture, administration, and social protection. At the same time, the gradual decline in the share of wages compared with 2021 points to a relative expansion of other areas of financing, including utility costs, food expenditures, and other current needs.

The ratio between the general and special funds is important for assessing the expenditure model of the community, as it shows how budget resources were distributed between current financing and development-related expenditures. In this context, the special fund reflects the extent to which the community was able to finance capital and investment-oriented needs alongside the regular functioning of budgetary institutions. This approach is consistent with studies that emphasize the importance of local expenditure structure and fiscal decentralization for strengthening public investment at the local level [10; 14]. Table 4 summarizes the changes in the ratio between the general and special funds in 2021—2025.

Table 4 shows that the share of the special fund in executed expenditures decreased from 19.2% in 2021 to 4.2% in 2022, reflecting the reorientation of the budget toward priority current needs at the beginning of the full-scale war. In 2023—2024, its role partially recovered, while in 2025 it reached 41.6%. This indicates a significant strengthening of the investment component of the budget, although this change was largely associated with specific capital projects and charitable revenues rather than a fully stabilized long-term budget model. Overall, the expenditure model of the Berehove City Territorial Community in 2021—2025 combined two logics: ensuring social continuity through the financing of protected items and gradually expanding development-oriented expenditures.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The study has established that in 2021—2025 the budget of the Berehove City Territorial Community retained a clear social orientation, with protected expenditure items and education remaining the dominant priorities. Throughout the analyzed period, education was the largest area of financing, which confirms its central role in the community's expenditure policy. Martial law did not lead to a reduction in the main socially significant expenditures, but it changed the dynamics and structure of budget execution. In 2022, investment activity declined due to wartime adaptation, while in 2023—2024 expenditure volumes gradually recovered. In 2025, the capital component strengthened significantly through the sharp increase in the special fund and capital expenditures. However, since this growth was largely related to large infrastructure projects and charitable revenues, it should be interpreted as investment activation in a specific year rather than as a final transition to a stable new budget model. The Berehove City Territorial Community demonstrates a model that combines social resilience with the gradual strengthening of the investment component of the local budget. Further research should focus on evaluating the effectiveness of individual expenditure programs and the results of capital investments by sector.

Література:

1. Скрипник Г., Якименко В. Місцеві бюджети: сучасний стан та особливості формування. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-155>
2. Цимбалюк І., Павліха Н., Корнелюк О. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>
3. Власюк Н. І., Пікулик О. І. Значення місцевих бюджетів у забезпеченні регіонального розвитку. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.

2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-16>

4. Lysiak L., Kachula S., Hrabchuk O., Filipova M., Kushnir A. Assessment of financial sustainability of the local budgets: case of Ukraine. *Public and Municipal Finance*. 2020. № 9 (1). P. 48—59. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.09-1\).2020.05](https://doi.org/10.21511/pmf.09-1).2020.05)

5. Фурик І. І. Особливості формування та виконання місцевих бюджетів України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2024. Вип. 1 (63). С. 143—148. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).143-148](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).143-148)

6. Khodan M., Burtnyak I. Local budgets in Ukraine during wartime: challenges, adaptation strategies, and the role of participatory budgeting. *Public and Municipal Finance*. 2025. № 14 (4). P. 77—93. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(4\).2025.06](https://doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.06)

7. Rabinovych M., Brik T., Piddubnyi I., DArkovich A., Savisko M., Hatsko V., Tytiuk S. Predicting budget robustness of Ukrainian local self-government during Russia's war against Ukraine. *East European Politics*. 2024. № 42 (1). P. 16—39. DOI: <https://doi.org/10.1080/21599165.2024.-2435817>

8. Voznyak H., Patytska K., Mulska O., Zhe-rebylo I., Sorokovyi D. Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: the role of budgetary instruments. *Public and Municipal Finance*. 2024. № 13 (1). P. 41—54. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(1\).2024.04](https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.04)

9. Pasichnyi M., Nepytyaliuk A., Poliakov M., Obukhov R., Khachatryan V., Stratiichuk V. Fiscal capacity of local authorities in Ukraine and the EU member states. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 6 (65). P. 176—190. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.4966>

10. Iliopoulos P., De Witte K. The expenditure composition and trade-offs in local government budgets. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2024. № 93, 101900. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101900>

11. Neuhofer T., Getzner M., Br?thaler J. Fiscal resilience, fiscal sustainability and social infrastructure expenditure: the impact of social spending on fiscal health in Austrian local governments. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2025. № 37 (6). P. 263—285. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPAFM-10-2024-0202>

12. Kandula S., Przybylska J. Financial instruments used by Polish municipalities in response to the first wave of COVID-19. *Public*

Organization Review. 2021. № 21 (4). P. 665—686. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00569-7>

13. Makkonen T., Vartiainen N., Rauhut D., Rautiainen S. Local government expenditure and quality of life in Finnish municipalities. *Review of Regional Research*. 2024. № 44. P. 457—478. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10037-024-00218-8>

14. Kis-Katos K., Sjahrir B. S. The impact of fiscal and political decentralization on local public investment in Indonesia. *Journal of Comparative Economics*. 2017. № 45. P. 344—365. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jce.2017.03.003>

15. Keudel O., Huss O. Polycentric crisis response and societal resilience: How local communities address internal displacement in Ukraine due to the Russian full-scale invasion. *Post-Soviet Affairs*. 2025. № 41 (5). P. 436—458. DOI: <https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2480529>

16. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення 30.03.2026)/

17. Звіти про виконання бюджету міста Берегове / Березівської міської територіальної громади. URL: <https://beregivska-gromada.gov.ua/zviti-pro-vikonannya-bjudzhetu-gromadi-15-16-09-02-09-2021/> (дата звернення 11.04.2026)/

References^

1. Skrypnyk, H. and Yakymenko, V. (2024), "Local budgets: current state and features of formation", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-155>

2. Tymbaliuk, I. Pavlikha, N. and Korneliuk, O. (2023), "Local budgets as the basis of financial independence and territorial competitiveness", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>

3. Vlasiuk, N.I. and Pikulyk, O.I. (2025), "The importance of local budgets in ensuring regional development", *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-16>

4. Lysiak, L. Kachula, S. Hrabchuk, O. Filipova, M. and Kushnir, A. (2020), "Assessment of financial sustainability of the local budgets: case of Ukraine", *Public and Municipal Finance*, vol. 9, no. 1, pp. 48—59. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.09\(1\).2020.05](https://doi.org/10.21511/pmf.09(1).2020.05)

5. Furyk, I.I. (2024), "Peculiarities of formation and execution of local budgets of Ukraine under wartime conditions", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 1 (63), pp. 143—148. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).143-148](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).143-148)

6. Khodan, M. and Burtnyak, I. (2025), "Local budgets in Ukraine during wartime: challenges, adaptation strategies, and the role of participatory budgeting", *Public and Municipal Finance*, vol. 14, no. 4, pp. 77—93. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(4\).2025.06](https://doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.06)

7. Rabinovych, M. Brik, T. Piddubnyi, I. Dar-kovich, A. Savisko, M. Hatsko, V. and Tytiuk, S. (2024), "Predicting budget robustness of Ukrainian local self-government during Russia's war against Ukraine", *East European Politics*, vol. 42, no. 1, pp. 16—39. DOI: <https://doi.org/10.1080/21599165-2024.2435817>

8. Voznyak, H. Patytska, K. Mulska, O. Zhe-rebylo, I. and Sorokovyi, D. (2024), "Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: the role of budgetary instruments", *Public and Municipal Finance*, vol. 13, no. 1, pp. 41—54. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(1\).2024.04](https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.04)

9. Pasichnyi, M. Nelytaliuk, A. Poliakov, M. Obukhov, R. Khachatryan, V. and Stratiichuk, V. (2025), "Fiscal capacity of local authorities in Ukraine and the EU member states", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 65, pp. 176—190. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.4966>

10. Iliopoulos, P. and De Witte, K. (2024), "The expenditure composition and trade-offs in local government budgets", *Socio-Economic Planning Sciences*, vol. 93, 101900. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101900>

11. Neuhuber, T. Getzner, M. and Br?thaler, J. (2025), "Fiscal resilience, fiscal sustainability and social infrastructure expenditure: the impact of social spending on fiscal health in Austrian local governments", *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, vol. 37, no. 6, pp. 263—285. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-10-2024-0202>

12. Kandula, S. and Przybylska, J. (2021), "Financial instruments used by Polish municipalities in response to the first wave of COVID-19", *Public Organization Review*, vol. 21, no. 4, pp. 665—686. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00569-7>

13. Makkonen, T. Vartiainen, N. Rauhut, D. and Rautiainen, S. (2024), "Local government expenditure and quality of life in Finnish municipalities", *Review of Regional Research*, vol. 44, pp. 457—478. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10037-024-00218-8>

14. Kis-Katos, K. and Sjahrir, B.S. (2017), "The impact of fiscal and political decentralization on local public investment in Indonesia", *Journal of Comparative Economics*, vol. 45, pp. 344—365. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jce.2017.03.003>

15. Keudel, O. and Huss, O. (2025), "Polycentric crisis response and societal resilience: How local communities address internal displacement in Ukraine due to the Russian full-scale invasion", *Post-Soviet Affairs*, vol. 41, no. 5, pp. 436—458. DOI: <https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2480529>

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Accessed 30 March 2026).

17. Berehivska municipal territorial community (2021), "Budget execution reports of Berehove city", available at: <https://beregovska-gromada.gov.ua/zviti-pro-vikonannya-bjudzhetu-gromadi-15-16-09-02-09-2021/> (Accessed 11 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26

Прорецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



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 338.488:640:004.8:658.56

D. Molnar-Babilya,
PhD in Chemistry, Associate Professor of the Department of Hotel,
Restaurant and Museum Business, Mukachevo State University,
Associate Professor of the Department of Biology and Chemistry,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1063-013X>

V. Yurovchyk,
PhD in Geographic Sciences, Lecturer of the Departmental Committee for Basic and
Fundamental Education, Lutsk Applied College of Recreation Technology and Law
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1947-4807>

I. Niahovsky,
Postgraduate student of the Department of Accounting and Taxation
and Marketing, Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3685-4584>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.464

SMART TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR IMPROVING SERVICE QUALITY AND SAFETY IN TOURISM AND THE HOTEL-RESTAURANT INDUSTRY

Д. І. Молнар-Бабіля,
к. х. н., доцент кафедри готельно-ресторанної та музейної справи, Мукачівський державний університет,
доцент кафедри біології і хімії, Закарпатський угорський університет ім. Ференца Ракоці II
В. Г. Юровчик,
к. геогр. н., викладач циклової комісії з базової та фундаментальної підготовки,
Луцький фаховий коледж рекреаційних технологій і права
І. Б. Няговський,
аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет

SMART-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА БЕЗПЕКИ У ТУРИЗМІ Й ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

This article aims to examine the role of smart technologies as a tool for improving service quality and safety in tourism and the hotel-restaurant industry. The study substantiates that smart technologies should be considered as an independent category, distinct from the concept of SMART goals, as they represent not a planning methodology but a set of intelligent technical solutions aimed at the automation and optimization of processes. It is demonstrated that in the tourism and hospitality industry, smart technologies perform a system-forming function, acting as a tool for enhancing both service quality and safety. It has been established that the impact of smart technologies on service quality is realized through personalization, increased service speed, continuous access to services, and the adaptability of systems to consumer behavior. At the same time, their role in ensuring safety lies in the formation of a comprehensive protection system that covers physical, informational, sanitary, and organizational aspects, using preventive mechanisms, continuous monitoring, and rapid response to risks. Thus, these technologies shape a new service paradigm focused on integrating digital solutions at all stages of customer interaction. The scientific value of the study lies in: clarifying the conceptual framework through the distinction between SMART goals and smart technologies; systematizing the directions of influence of smart technologies on service quality and safety; substantiating the principles for improving quality and safety; and

developing a holistic approach to understanding smart technologies as an integrated toolkit for ensuring the competitiveness of hospitality enterprises. The practical significance of the results lies in their potential application by tourism and hospitality businesses to enhance service management efficiency, optimize operational processes, improve customer experience, and minimize risks. The limitations of the study are related to the generalized nature of the analysis without in-depth empirical verification based on specific enterprises, as well as the limited consideration of regional features in the implementation of smart technologies.

Метою статті є дослідження ролі смарт-технологій як інструменту підвищення якості обслуговування та безпеки туризму й готельно-ресторанному бізнесі. У дослідженні обґрунтовано, що смарт-технології слід розглядати як самостійну категорію, відмінну від концепції SMART-цілей, оскільки вони репрезентують не методологію планування, а сукупність інтелектуалізованих технічних рішень, спрямованих на автоматизацію та оптимізацію процесів. Доведено, що у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу ці технології виконують системоутворюючу функцію, виступаючи інструментом підвищення якості та безпеки обслуговування клієнтів. Встановлено, що вплив смарт-технологій на якість сервісу реалізується через персоналізацію, підвищення швидкості обслуговування, забезпечення безперервності доступу до послуг та адаптивність систем до поведінки споживачів. Водночас їх роль у забезпеченні безпеки полягає у формуванні комплексної системи захисту, що охоплює фізичні, інформаційні, санітарні та організаційні аспекти, із застосуванням превентивних механізмів, безперервного моніторингу, оперативного реагування на ризики. Таким чином, окреслені технології формують нову сервісну парадигму, орієнтовану на інтеграцію цифрових рішень у всі етапи взаємодії з клієнтом. Наукова цінність дослідження полягає в: уточненні понятійного апарату через розмежування SMART-цілей і смарт-технологій; систематизації напрямів впливу смарт-технологій на якість і безпеку обслуговування; обґрунтуванні принципів підвищення якості та безпеки; формуванні цілісного підходу до розуміння смарт-технологій як інтегрованого інструментарію забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами туризму та готельно-ресторанного бізнесу для підвищення ефективності управління сервісом, оптимізації операційних процесів, покращення клієнтського досвіду та мінімізації ризиків. Обмеження дослідження пов'язані з узагальненим характером аналізу (без глибокої емпіричної перевірки на базі конкретних підприємств) та неможливістю врахування регіональних особливостей впровадження смарт-технологій.

Key words: protection systems; service quality; service; service safety; safety of customers and staff; threats and risks; service consumption; physical threats; sanitary and hygienic risks; technological and environmental risks; information threats; organizational risks; service standards.

Ключові слова: системи захисту; якість обслуговування; сервіс; безпека обслуговування; захист клієнтів і персоналу; загрози і ризики; споживання послуг; фізичні загрози; санітарно-гігієнічні ризики; техногенні та екологічні ризики; інформаційні загрози; організаційні ризики; стандарти обслуговування.

PROBLEM STATEMENT

The modern development of tourism and the hotel and restaurant industry is taking place under conditions of rapid digitalization and highly dynamic changes in consumer requirements regarding service quality and safety. These processes, combined with increased population mobility and intensified competition in the service market, necessitate the implementation of innovative solutions that ensure business efficiency while meeting customer expectations. In this context, SMART technologies are gaining particular importance.

Smart technologies not only encompass a wide range of digital tools, but due to their ability to independently collect data, analyze it, learn, and make autonomous decisions—they transform traditional approaches to service organization. Their use enables tourism and hospitality enterprises to optimize operational processes, personalize

services according to customer needs, improve service quality, and ensure rapid responses to changing market conditions.

Namely, the implementation of smart systems in hotels enables the automation of guest check-in through mobile applications or electronic self-service kiosks, utilizes "smart" rooms equipped with IoT devices to regulate lighting, temperature, and security, and employs analytics systems to forecast demand and optimize pricing. In the restaurant business, smart technologies are implemented through electronic menus, automated ordering systems, robotic service, and product quality control. In the tourism sector, they enable the creation of personalized itineraries, as well as the use of digital guides, navigation systems, and travel safety solutions.

Smart technologies play a particularly important role in ensuring safety. They facilitate the implementation of modern access control systems,

video surveillance, monitoring of sanitary conditions, and cybersecurity measures to protect customer data. This is especially important in the context of growing global risks, including epidemiological threats, cybercrime, and other challenges that affect the stability of the industry.

ACTUAL SCIENTIFIC RESEARCHES AND ISSUES ANALYSIS

The challenges of using SMART technologies in tourism and the hotel and restaurant industry are addressed in the works of Bhuiyan K.H., Jahan I., Zayed N.M., Islam K.M.A., Suyaiya S., Tkachenko O., Nitsenko V. [1], Staietskyi M. [6], Sorokina W.Y., Fyall A., Lugosi P., Torres E., and Jung T. [7]. The researchers emphasize the digital transformation of the hospitality industry, the implementation of intelligent management systems, and the associated challenges.

Meanwhile, the role of SMART technologies in improving service quality and safety in tourism and the hotel and restaurant industries has not been adequately addressed in the scientific literature. Due to the insufficient development of this topic, it remains unclear how exactly SMART technologies influence service quality (service speed, personalization, customer experience). This creates a gap between technological implementation and

actual service improvement. The paucity of studies makes it difficult to assess the role of SMART solutions in access control, risk monitoring, cybersecurity, and the safety of tourists and guests. Thus, enterprises may implement technologies without a clear understanding of their impact on safety.

Thus, the implementation of smart technologies becomes a necessary condition for increasing the competitiveness of enterprises in tourism and the hotel and restaurant industry.

RESEARCH AIM

This article aims to examine the role of smart technologies as a tool for improving service quality and safety.

Main findings of the research. SMART technologies generally refer to intelligent, automated, and "smart" technological solutions. Quite often, the term SMART technologies is mistakenly equated with "SMART goals", a goal-setting method. However, this is not methodologically correct, since in this case "SMART" is an acronym (S — Specific, M — Measurable, A — Achievable, R — Relevant, T — Time-bound), which emerged as a mnemonic rule (i.e., a memory aid for key principles).

The differences between SMART goals and smart technologies (smart devices) are presented in more detail in Table 1.

Table 1. Differences between SMART goals and smart technologies

Criterion	SMART goals	Smart technologies
Essence	A goal-setting method	Intelligent devices and systems
Sphere	Education, business, self-development	Technology, electronics, household
Meaning	Acronym (S-M-A-R-T)	"Smart" = intelligent
Main idea	Helps formulate goals correctly	Automates device operation
Examples	"Improve grades within 2 months"	Smartphone, smartwatch, smart home
Result	Clear action plan for achieving goals	Convenience and automation

Source: created by the author based on [1—2; 8].

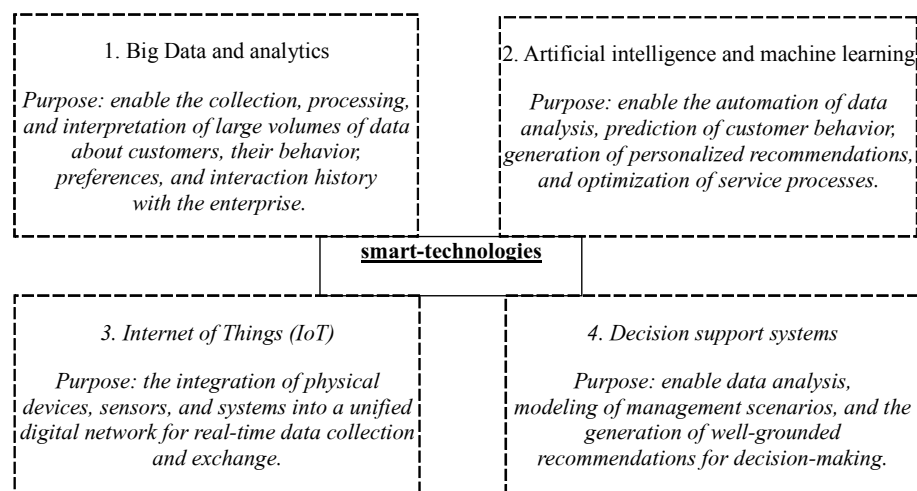


Figure 1. Structure of smart technologies

Source: created by the author based on [2—3; 7—8].

In essence, the main difference is that SMART goals represent a planning method (centered on thinking and achievement), whereas smart technologies refer to real devices (driven by technology and automation) [2].

Also, in the scientific literature on tourism and the hotel-restaurant industry, smart technologies are considered a universal tool for improving service quality and safety (due to their central role in the technologization of processes that ensure enterprise competitiveness and in shaping new service standards in the tourism and hospitality industry [6—7]).

The structure of these technologies is highly detailed, as shown in Figure 1.

It's noteworthy that, in general, service quality is a comprehensive characteristic of the level of service provision. Metho-

dologically, it reflects how comprehensively and effectively an enterprise satisfies the needs and expectations of its customers. In particular, service quality in tourism reflects the degree to which the service process meets the expectations and tourists' needs. It includes both the speed and accuracy of service delivery and such components as travel ease, access to services, staff professionalism, informational support, a personalized approach, and the overall impression a tourist gains from interacting with the tourism product.

Thus, we agree with Maslyhan O.O., Tere-shchuk O.S., Kiziun A.H., and Hutsol A.V. [4] that service quality in tourism and the hotel-restaurant industry is shaped by the degree to which services meet the expectations and needs of customers. This alignment is important both during the customer's stay at an accommodation or dining establishment and throughout the service process before and after the provision of the tourism service. Quality is a characteristic that encompasses not only the efficiency and accuracy of service delivery, but also the level of comfort, cleanliness, and aesthetics of the environment, food quality, the friendliness and professionalism of staff, as well as the enterprise's ability to provide an individualized approach to each guest [4]. In view of the multidimensional nature of this category, it should be noted that smart technologies are a tool for improving service quality through their impact on personalization and service speed (see Table 2).

This very complexity makes smart technologies an effective tool for improving service quality, particularly through personalization and service speed. In fact, the data presented in Table 2 show that such technologies enhance service quality not only through technological advancement but also by creating a more convenient, individualized, and responsive service environment. Namely, in the operation of the coffee chain Starbucks, particularly among its baristas, this is clearly evident. The use of POS systems and mobile applications allows customers to place orders in advance, selecting drinks, sizes, types of milk, or additional ingredients. When the customer arrives, the barista already sees the com-

pleted order in the system, reducing wait times and minimizing queues. In addition, smart coffee machines and automated recipe systems help baristas consistently reproduce beverage quality: the machine controls water temperature, pressure, and the dosing of coffee and milk [5; 9]. This reduces the influence of the human factor and ensures consistent taste in every cup. One more example is Starbucks' order personalization system. If a regular customer frequently orders, for instance, a latte with oat milk and vanilla syrup, the system may automatically suggest this option to the barista or the customer during their next visit. This creates a "recognition of the guest" effect and enhances the level of service [5; 9].

Within a tourism enterprise's operations, implementing CRM systems and online booking platforms enables the creation of personalized travel offers for customers. Based on the analysis of previous trips and preferences (type of vacation, budget, countries visited), the system automatically suggests the most relevant tours, hotels, and additional services (namely, excursions, insurance, transfers [6]). This ensures an individualized approach without significant time expenditure on the part of the manager.

Overall, the outlined provisions define the basic principles for improving service quality in tourism and the hotel-restaurant industry through smart technologies [8]. These include

Table 2. Smart technologies as a tool for improving service quality in tourism and the hotel-restaurant industry

Service personalization*		Service quality **	
General characteristics	Implementation specifics	General characteristics	Implementation specifics
Ensured through the collection and analysis of customer data (booking history, preferences, behavior, feedback).	Based on this data, systems can automatically generate personalized offers: recommend specific room types, suggest dishes based on previous orders, and adjust accommodation settings (such as temperature, lighting, and additional services) prior to the guest's arrival.	Ensured through the automation and digitalization of key operations	Online booking, electronic check-in, cashless payments, and self-service systems significantly reduce service time and help avoid queues.
Ensured through improved communication.	Mobile applications and CRM systems enable personalized communication by sending special offers, reminders, or bonuses tailored to individual customers.	Ensured through the high-quality performance of staff.	Integrated management systems optimize staff performance, ensuring prompt responses to customer requests.

Note:

* customization of a product or platform for a specific user in order to make the experience more convenient and relevant..

** evaluation of how well a service or product meets user expectations and satisfies their needs.

Source: created by the author based on [2; 4; 6; 8]

1. Principle of service personalization.
SMART technologies enable the collection and analysis of customer data (purchase history, preferences, and behavior).*

3. Principle of service efficiency (speed).
SMART technologies significantly reduce the time required to perform operations, including online booking, electronic check-in, automated order processing, and cashless payments.

These provisions characterize the aspects under which a systemic impact on service quality is formed.

3. Principle of service continuity and accessibility.
SMART technologies provide 24/7 access to services and information, increasing user convenience regardless of time and location.

4. Principle of adaptability.
SMART technologies continuously learn from data, adjusting their operating algorithms in response to customer behavior and market conditions, which enables the maintenance of a consistently relevant level of service.

Figure 1. Principles of improving service quality through smart technologies

Note:

* Based on this, an individualized approach to each customer is formed, including personalized offers, adapted services, and targeted recommendations. This increases customer satisfaction and builds loyalty.

Source: created by the author.

(see Figure 1): (i) the principle of service personalization; (ii) the principle of service efficiency (speed); (iii) the principle of continuity and accessibility of services; (iv) the principle of adaptability.

Service safety is a category that defines the state of protection of customers and staff, the enterprise's property, and information from various threats and risks during the provision and consumption of services. It involves a system of organizational, technical, and legal measures aimed at preventing and minimizing such risks as: (i) physical threats (accidents, fires, injuries, emergencies); (ii) sanitary and hygienic risks (violations of cleanliness standards, food poisoning); (iii) technological and environmental risks; (iv) information threats (personal data breaches, cybercrime); (v) organizational risks (staff errors, violations of service standards).

Indeed, service safety in the tourism and hospitality industry can be viewed as a guaranteed level of protection that ensures a comfortable, stable, and risk-free stay for clients while they use tourism, hotel-restaurant services. Such as, in restaurant operations, various service safety measures may be implemented that function as a single interconnected risk management system (technology, personnel, and processes are integrated into one control framework [1]). In the industrial kitchen, an automatic fire suppression system may be installed (above deep fryers, so that in case of

ignition the fire is immediately extinguished). Employees are required to wear gloves and head coverings, and every two hours they undergo cleanliness checks of work surfaces. Refrigerators are equipped with temperature sensors, and if the temperature rises above the norm, the administrator receives an alert. Customer data from online orders is stored in a system with password protection and encryption to prevent information leaks. Cashiers receive training to avoid calculation errors and prevent fraud.

In light of the outlined integration, smart technology has been identified as a tool for comprehensive detection, prevention, and real-time monitoring of risks (see Table 3).

Thus, smart technologies form an integrated safety system that covers physical, sanitary, informational, and organizational levels of protection, ensuring the stable and secure functioning of enterprises in the tourism and hospitality industry. In the case of a hotel enterprise, the implementation of a "smart hotel" system makes it possible to encompass various levels of safety: RFID key cards and access control systems restrict unauthorized entry (physical safety); smoke detectors and automatic fire suppression systems respond

Table 3. Smart technologies as a tool for enhancing service safety in tourism and the hotel-restaurant industry

Comfortable and consistent service usage		Safe use of services	
General characteristics	Implementation specifics	General characteristics	Implementation specifics
Developing a convenient service environment	Use of mobile applications, online booking, automated service, and personalization of customer interaction	Reducing and preventing risks in service delivery	Use of video surveillance systems, security sensors, access control, and cybersecurity measures to prevent physical, informational, and organizational risks
Ensuring stable service delivery	Real-time process monitoring, big data analytics for forecasting workload and demand, and automation of managerial decision-making	Minimizing threats to customers and staff	Detection of potential risks using IoT systems and automatic response to emergencies (fires, accidents, and violations of sanitary standards)

Source: created by the author based on [1—2; 3; 7—8].

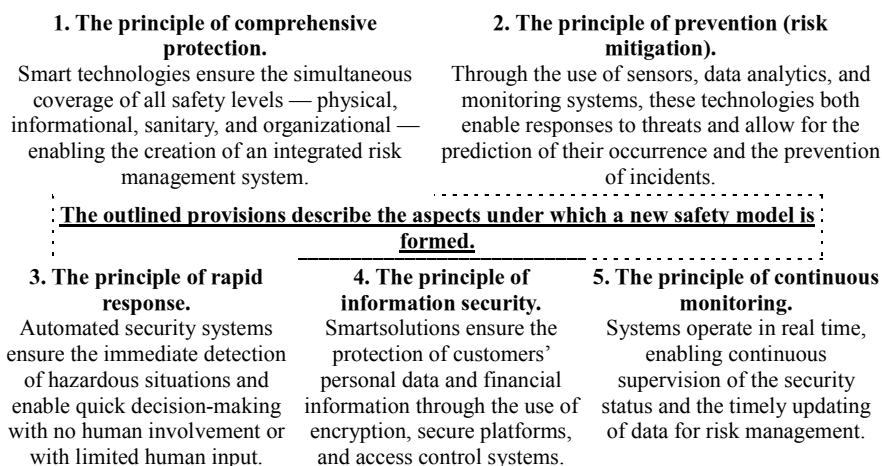


Figure 2. Principles of enhancing service safety in the tourism and hotel-restaurant industry through smart technologies

Source: created by the author.

promptly to emergencies (technogenic safety); data management systems ensure the protection of guests' personal information (information security); and automated control of cleaning and food quality in the hotel-restaurant maintains sanitary and hygienic standards. In the operations of a tourism enterprise, the use of a CRM system and a mobile tourism application helps ensure the safety of tourists across all stages of the journey.

In general, the formulated provisions define the basic principles for enhancing service safety in the tourism and hotel-restaurant industry through smart technologies. Among them, the following are highlighted (see Figure 2): (i) the principle of comprehensive protection; (ii) the preventive principle (risk mitigation); (iii) the principle of timely reaction; (iv) the principle of information security; (v) the principle of continuous monitoring.

Actually, smart technologies form a new safety model in the tourism and hotel and restaurant industry, based on the integration of automation, analytics, and digital control.

CONCLUSIONS

As a result of the study, it has been substantiated that smart technologies is viewed as an independent category, distinct from the concept of SMART goals. These technologies represent not a planning methodology, but a set of intelligent technical solutions aimed at process automation and optimization. It has been demonstrated that, in the tourism and hotel-restaurant industry, smart technologies perform a system-forming function, acting as a tool for improving service quality and safety.

Research has shown that the impact of smart technologies on service quality is realized through personalization, increased service speed, ensuring continuous access to services, and the adaptability of systems to consumer behavior. In parallel, their role in ensuring safety lies in the formation of a comprehensive protection system covering physical, informational, sanitary, and organizational aspects, using preventive mechanisms, continuous monitoring, and rapid response to risks. Thus, smart technologies form a new service paradigm oriented toward the integration of digital solutions into all stages of customer interaction.

The study's scientific merit lies in clarifying the conceptual framework through distinguishing between SMART goals and smart technologies; systematizing the directions of smart technologies' impact on service quality and safety; substantiating the principles of improving quality and safety; and forming an integrated approach to understanding smart technologies as a comprehensive toolkit for ensuring the competitiveness of hospitality industry enterprises.

The applied value of the findings lies in the possibility of their application by tourism and hotel and restaurant enterprises to improve service management efficiency, optimize operational processes, enhance customer experience, and minimize risks.

The study is limited by the general nature of the analysis without in-depth empirical validation based on specific enterprises, as well as the limited consideration of regional features in the implementation of smart technologies.

The prospects for further research should be focused on conducting empirical studies of the effectiveness of smart technologies implementation across different segments of the industry.

Література:

1. Bhuiyan K.H., Jahan I., Zayed N.M., Islam K.M.A., Suyaiya S., Tkachenko O., Nitsenko V. Smart Tourism Ecosystem: A New Dimension toward Sustainable Value Co-Creation. Sustainability. 2022. № 14. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/22/15043> (дата звернення: 10.09.2024)
2. Кочума І., Красномоветь В. SMART--туризм як екосистема: сутність, складові та значення в забезпеченні сталого розвитку територій. Сталый розвиток економіки, 2024. № 3 (50), pp. 487—495.
3. Лисюк Т. Інноваційні проекти у розвитку готельно-ресторанних підприємств. Економіка та суспільство. 2026. № 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-17>
4. Маслиган О.О., Терещук О.С., Кізюн А.Г., Гуцол А.В. Management of quality-of-service production in the clusters of tourism and hotel-restaurant business. Агросвіт. 2022. № 17—18. С. 20—25.
5. Матвійчук Т., Церклевич В. Психологія споживачів кави і компетентність баристи. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2019. № 58. URL: <http://www.journals-lute.lviv>.
6. Стаєцький М. Роль і місце смарт-технологій в стратегічному управлінні бізнес-організацій. Економіка та суспільство, 2025, № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-74>
7. Sorokina, W.Y., Fyall, A., Lugosi, P., Torres, E., Jung, T. Constructing a Smart destination framework: A destination marketing organization perspective. Journal of Destination Marketing & Management. 2022. № 23. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212571X21001384?via%3Dihub> (дата звернення: 10.09.2024).
8. Jin Liu, C. Michael Hall, Chris Zhu, Vincent Ting Pong Cheng. Redefining the concept of Smart tourism in tourism and hospitality. Anatolia: Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group. 2023. № 24. P. 1—13.
9. Церклевич В., Діль А., Петришена К. Розвиток бренду ресторану в умовах війни: маркетингові дослідження, "local food", туристичні можливості. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2024. № 11. С. 52—64.

References:

1. Bhuiyan, K.H., Jahan, I., Zayed, N.M., Islam, K.M.A., Suyaiya, S., Tkachenko, O., and Nitsenko, V. (2022), "Smart Tourism Ecosystem: A New Dimension toward Sustainable Value Co-Creation", Sustainability, vol. 14, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/22/15043> (Accessed: 10.09.2024)
2. Kochuma, I., and Krasnomovets, V. (2024), "SMART-tourism as an ecosystem: essence, components and significance in ensuring sustainable development of territories", Stalyy rozvytok ekonomiky, vol. 3 (50), pp. 487—495.
3. Lysyuk, T. (2026), "Innovative projects in the development of hotel and restaurant enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-17>
4. Maslyhan, O.O., Tereshchuk, O.S., Kizyun, A.H., and Hutsol, A.V. (2022), "Management of quality-of-service production in the clusters of tourism and hotel restaurant business", Ahrosvit, vol. 17—18, pp. 20—25.
5. Matviychuk, T. and Tserklevych, V. (2019), "Psychology of coffee consumers and barista competence", Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky, vol. 58, available at: <http://www.journals-lute.lviv>. (Accessed: 10.04.2026).
6. Staetsky, M. (2025), "The role and place of smart technologies in the strategic management of business organizations", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-74>
7. Sorokina, W.Y., Fyall, A., Lugosi, P., Torres, E., and Jung, T. (2022), "Constructing a Smart destination framework: A destination marketing organization perspective", Journal of Destination Marketing & Management, vol. 23, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212571X21001384?via%3Dihub> (Accessed: 10.09.2024).
8. Jin, Liu, C., Michael. Hall, Chris, Zhu, and Cheng, V.T. P. (2023), "Redefining the concept of Smart tourism in tourism and hospitality", Anatolia: Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group, vol. 24, pp. 1—13.
9. Tserklevych, V., Dil, A., and Petryshena, K. (2024). "Restaurant brand development in war-time: marketing research, "local food", tourism opportunities", Industriya turizmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi, vol. 11, pp. 52—64.

Отримано редакцією журналу / Received: 04.05.26

Процеженовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 658.15:004.9

D. Semenova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2907-6426>
D. Yablonska,
Master's student of the Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5932-2616>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.471

DIGITALIZATION AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ANALYSIS OF AN ENTERPRISE'S FINANCIAL CONDITION

Д. О. Семенова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
Д. В. Яблонська,
магістрант кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет

ДИДЖІТАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

The article explores the role of digitalization as a factor in enhancing the efficiency of analyzing an enterprise's financial condition amidst the digital transformation of the economy, economic instability, and wartime challenges. The relevance of the topic is driven by the necessity to improve the quality of financial and analytical management support, the speed of decision-making, and the maintenance of financial stability for enterprises operating under difficult conditions. The methodological framework of the study is based on a systems approach, methods of analysis and synthesis, generalization, and comparison, which allowed for the investigation of digitalization's impact on financial condition analysis processes and the synthesis of modern approaches to utilizing digital tools in financial and analytical activities. It is substantiated that traditional approaches to financial condition analysis, based on retrospective financial statements, are limited in terms of timeliness, data integration, and forecasting capabilities. Consequently, the role of digital technologies, which transform the collection, processing, and interpretation of financial information, is increasing. The study summarizes the primary digital tools affecting the efficiency of financial condition analysis. It is demonstrated that the implementation of ERP systems, BI platforms, CRM systems, cloud technologies, and analytical platforms ensures the integration of financial data, automation of analytical procedures, improved calculation accuracy, and expanded forecasting capabilities. A separate focus is placed on the transformation of financial control—an essential component in the audit of taxation and broader oversight—which, in a digital environment, becomes continuous and is based on automated monitoring of financial indicators and timely detection of deviations. The established benefits of digitalization include:

increased speed and accuracy of analysis; seamless data integration; reduction of human factor influence; expansion of predictive capabilities; enhanced quality of management decisions. At the same time, implementation challenges related to costs, personnel training, and information security are identified. In conclusion, digitalization is a key factor in improving the efficiency of financial condition analysis, facilitating the transition to a more integrated, responsive, and forecast-oriented financial management system.

У статті досліджено роль діджиталізації як фактора підвищення ефективності аналізу фінансового стану підприємства в умовах цифрової трансформації економіки, економічної нестабільності та воєнних викликів. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення якості фінансово-аналітичного забезпечення управління, оперативності прийняття рішень та підтримання фінансової стійкості підприємств у складних умовах господарювання. Методологічною основою дослідження є системний підхід, методи аналізу і синтезу, узагальнення та порівняння, що дозволило дослідити вплив діджиталізації на процеси аналізу фінансового стану підприємства та узагальнити сучасні підходи до використання цифрових інструментів у фінансово-аналітичній діяльності. Обґрунтовано, що традиційні підходи до аналізу фінансового стану, які базуються на ретроспективній фінансовій звітності, мають обмеження щодо оперативності, інтеграції даних та можливостей прогнозування. У зв'язку з цим зростає роль цифрових технологій, які змінюють підходи до збору, обробки та інтерпретації фінансової інформації. Узагальнено основні діджитал-інструменти, які впливають на ефективність аналізу фінансового стану підприємства. Доведено, що використання ERP-системи, BI-платформи, CRM-системи, хмарні технології та аналітичних платформ забезпечує інтеграцію фінансових даних, автоматизацію аналітичних процедур, підвищення точності розрахунків та розширення можливостей прогнозування. Окремо визначено трансформацію фінансового контролю, який у цифровому середовищі набуває безперервного характеру та базується на автоматизованому моніторингу фінансових показників і своєчасному виявленні відхилень. Встановлено переваги діджиталізації: підвищення оперативності та точності аналізу, інтеграція даних, зменшення впливу людського фактора, розширення можливостей прогнозування та підвищення якості управлінських рішень. Водночас існують проблеми впровадження, пов'язані з витратами, підготовкою персоналу та інформаційною безпекою. Отже, діджиталізація є ключовим фактором підвищення ефективності аналізу фінансового стану підприємства, що забезпечує перехід до більш інтегрованої, оперативної та прогнозно орієнтованої системи фінансового управління.

Key words: digitization, financial analysis, financial condition, digital technology, financial control, ERP-systems, BI-systems, CRM-systems, cloud technology, analytical platforms.

Ключові слова: діджиталізація, фінансовий аналіз, фінансовий стан, цифрові технології, фінансовий контроль, ERP-системи, BI-системи, CRM-системи, хмарні технології, аналітичні платформи.

PROBLEM STATEMENT

Digitalization of the analysis of the financial condition of an enterprise is gaining special importance not only as a tool for technical improvement of accounting and analytical procedures, but also as a factor in the transformation of approaches to financial management. In modern business conditions, characterized by the growth of information volumes, the complexity of business processes and the increasing requirements for the efficiency of management decision-making, traditional methods of financial analysis no longer fully meet the needs of effective management.

Modern enterprises operate in an environment of high uncertainty, which requires timely identification of financial risks, rapid response to changes in performance indicators and the

formation of sound management decisions. At the same time, the use of predominantly retrospective approaches to analysis limits forecasting capabilities and reduces the level of adaptability of enterprises to changes in the external environment. The problem is complicated by the existence of a gap between accounting systems, financial reporting and analytical tools. In many cases, financial information is not integrated into a single digital environment, which reduces the effectiveness of its use for comprehensive analysis and management decision-making. In addition, traditional financial reporting does not always meet the information needs of management, which necessitates the implementation of modern digital solutions, in particular ERP and CRM systems, analytical dashboards and integrated internal reporting models.

In such conditions, the analysis of the financial condition ceases to be only a stage of the final assessment of the results of the activity and is transformed into a continuous element of the enterprise management system, combining data processing, analytics, forecasting and decision-making support in a mode as close to real time as possible. Thus, the relevance of the study is determined by the need to rethink the role of digitalization as a tool for increasing the efficiency of the analysis of the financial condition of the enterprise, which contributes to increasing the validity of management decisions and the adaptability of business entities to changes in the external environment.

THE LITERATURE REVIEW

The problems of applying digital technologies in financial management and analysis of the financial condition of enterprises occupy an important place in modern scientific research. In the works of Zveruk L. A., the digitalization of financial management is considered as a complex process that encompasses the transformation of business models, organizational management structure and approaches to financial data processing, contributing to increasing the efficiency of enterprises [1]. The key areas of such transformation are identified, in particular, process automation, the use of business analytics, digital platforms, artificial intelligence, cloud services and blockchain technologies.

Research by Davydenko N. M., Buryak A. V., and Klyuchka O. V. shows that digitalization changes not only the tools of financial analysis, but also the logic of management, providing the possibility of data processing in real time, increasing the accuracy of assessment and the efficiency of making management decisions [2].

In turn, Chubuk L. P., Yatsenko O. V. and Ovander N. L. emphasize that digital technologies contribute to increasing the adaptability of enterprises, improving risk assessment and more effective use of financial resources [3].

Special attention in the context of digitalization of the analysis of the financial condition of enterprises is paid to the research of Ukrainian scientists, who focus on the practical dimension of digital tools.

In the studies of Zerkina O. O. and Evstafiev S. M., digitalization is interpreted as a process of business transformation by converting key business processes into a digital format, which ensures increased productivity, improved communications, and increased efficiency of enterprise activities [4]. This creates the prerequisites for

changing approaches to financial analysis, in particular, the transition to digital analytical systems.

Bezus A. M., Bezus P. I. and Shevchun M. B. consider digitalization as a tool for optimizing business processes, which involves not only the implementation of information technologies, but also the transformation of management approaches and business models [5]. The implementation of digital solutions contributes to reducing costs, automating operations and increasing management efficiency.

The works of Volyanska-Savchuk L. V., Rudneva V. Yu., and Radishevskaya V. V. emphasize the role of digitalization as a factor in ensuring the competitiveness of enterprises, which is manifested in increasing management flexibility and the ability to adapt to changes in the external environment [6].

Chaykina A. O. and Zaluga Yu. M. focus on the managerial aspects of digitalization, noting that the formation of a digital development strategy allows enterprises to gain competitive advantages, optimize business processes, and increase the efficiency of resource use [7]. At the same time, it is emphasized that digitalization changes approaches to enterprise management, forming new models of organizing activities based on modern technological solutions.

The works of Kravchuk I. I., Lavrynenko S. O. and Zelinska A. M. investigated the essence of digitalization as a multidimensional process of transformation of economic and management systems, and also analyzed the level of implementation of digital technologies in different countries and at domestic enterprises [8]. The authors emphasize that digital tools change approaches to business process management, requiring the formation of new organizational structures, improvement of management decisions and adaptation of business models to the conditions of the digital economy, which ultimately increases the efficiency of enterprises.

Thus, a solid base has already been developed in the scientific literature on the automation of financial analysis, the use of information systems in finance, the role of BI platforms, the integration of reporting and analytics, and the transformation of financial management under the influence of digitalization. At the same time, the issue of digitalization of the analysis of the financial condition of an enterprise as a complex process that combines data collection, their analytical interpretation, visualization, forecasting and management response, as well as the assessment of

the benefits, risks and prospects of using digital tools, remains insufficiently systematically covered.

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to study the role of digitalization as a factor in increasing the efficiency of analyzing the financial condition of an enterprise, identifying modern digital tools for financial and analytical activities, and substantiating their impact on the efficiency, accuracy, and comprehensiveness of assessing the financial condition of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy and improving the enterprise management system.

RESEARCH RESULTS

In modern business conditions, digitalization is one of the key factors in increasing the efficiency of financial analysis of an enterprise. Its impact is manifested not only in the improvement of individual accounting and analytical procedures, but also in changing approaches to the formation, processing and use of financial information in the management process.

An important external factor that accelerated the digital transformation of financial analysis in Ukraine is martial law. Disruption of traditional business processes, limited access to resources, and the need for operational management of financial flows have led to a more active implementation of digital tools to ensure the continuity of analytical processes.

Traditionally, financial analysis was predominantly retrospective in nature and was based on periodic processing of reports. This limited the ability to respond promptly to changes in the financial condition of the enterprise and reduced the effectiveness of management decisions. In the context of digitalization, there is a transition to continuous analysis of financial indicators based on current data, which significantly increases the efficiency, accuracy and validity of analytical conclusions [9].

The use of digital technologies provides automation of information collection and processing, which allows to significantly reduce the time spent on analytical procedures and minimize the influence of the human factor. As a result, the reliability of financial calculations increases and the risk of errors decreases, which directly affects the quality of financial analysis. A significant advantage of digitalization is also the integration of various information flows within a single digital environment. The combination of

accounting data, financial reporting, operational activities and external sources of information ensures the complexity of the analysis of the financial condition of the enterprise. This allows not only to evaluate individual indicators, but also to identify relationships between them, which increases the analytical value of the results obtained. In addition, digitalization expands the possibilities of interpreting financial information through the use of visualization tools, interactive panels and analytical reports. This simplifies the perception of complex financial data, accelerates their analysis and contributes to the adoption of more informed management decisions [4].

Another important aspect is the transition from purely retrospective analysis to a combination of current assessment and forecasting. Thanks to digital technologies, enterprises are able not only to record performance results, but also to model possible development scenarios, identify risks in a timely manner and formulate preventive management measures. This significantly increases the efficiency of financial management and contributes to strengthening the financial stability of the enterprise.

The impact of digitalization on financial control deserves special attention. Digital tools provide constant monitoring of financial indicators, automated control of deviations and timely detection of violations in financial and economic activities. This increases the transparency of financial processes, strengthens control over the use of resources and contributes to increasing discipline in the implementation of management decisions.

Therefore, digitalization in financial analysis is not only a technological tool, but a comprehensive factor in increasing its efficiency. It ensures efficiency, accuracy, complexity, and predictive focus of analytical processes, which together contribute to improving the quality of management and making informed financial decisions.

In the context of digital transformation of the economy and increased instability of the business environment, in particular during the period of military challenges, the effectiveness of the analysis of the financial condition of the enterprise largely depends on the level of use of digital tools (Fig. 1). Their use provides automation of analytical procedures, integration of financial data and increased efficiency of management decisions. This allows you to move from fragmentary analysis of individual indicators to a comprehensive asse-

ssment of the financial condition based on a single information environment, and also provides continuous monitoring of financial indicators even in conditions of crisis phenomena, limited access to resources and disruption of traditional business processes.

ERP systems play a key role in this process, ensuring the integration of accounting, financial and operational processes of the enterprise. This creates a consistent database of income, expenses, assets and liabilities, which increases the completeness and reliability of financial analysis. The use of ERP solutions helps to reduce duplication of information, accelerate data processing and increase control over financial flows [10].

An important tool of modern financial analysis is BI systems, which provide data visualization, generation of interactive reports and identification of trends in the development of the enterprise. The use of such tools allows for rapid analysis of changes in liquidity, profitability, financial stability and business activity indicators, which increases the validity of management decisions [11].

CRM systems complement the analytical capabilities of the enterprise by accumulating information about customers, sales and payment discipline. This allows for a more accurate assessment of the income structure, analysis of receivables and forecasting of cash flows, which is important for assessing the financial condition of the enterprise [12].

Cloud technologies provide access to financial information in real time, which contributes to the continuity of the analytical process and increases the flexibility of management. They allow you to organize joint work with data, reduce costs for IT infrastructure and increase the speed of information exchange between divisions of the enterprise [13]. Specialized financial analytical platforms are focused on comprehensive analysis, forecasting and risk identification. Their use allows you to combine financial and non-financial indicators, carry out modeling of development scenarios and support management decision-making at the strategic level.

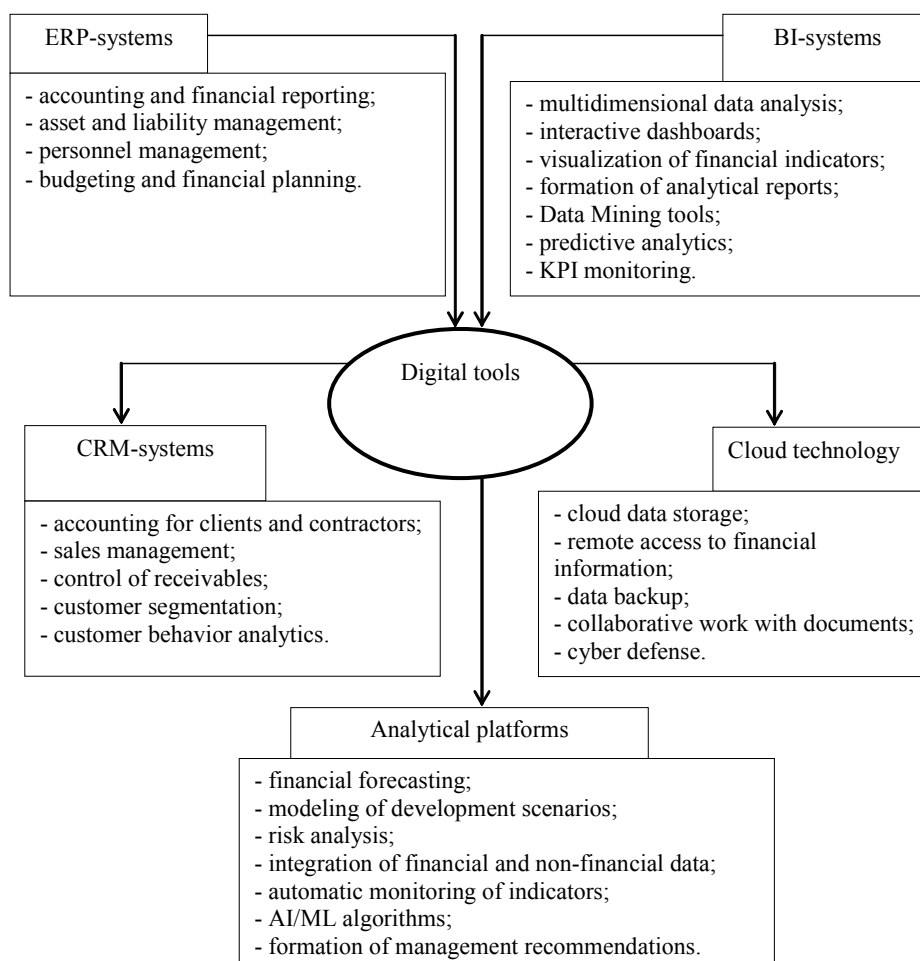


Figure 1. System of digital tools for analyzing the financial condition of an enterprise

Source: compiled by the authors based on: [8, 10, 11, 12, 13].

Table 1. The impact of digital tools on the effectiveness of analyzing the financial condition of an enterprise

Digital tool	Characteristic	Main functions	Impact on the effectiveness of financial analysis
ERP-systems	integration of all business processes into a single system	Integration of accounting, financial and operational processes	Formation of a comprehensive and reliable information base
BI-systems	data analysis and visualization for decision-making	Data visualization, analytics, dashboards	Accelerate analysis and improve interpretation quality
CRM-systems	managing customer data and enterprise revenue	Accounting for customers, sales, and payments	In-depth analysis of revenues and receivables
Cloud technology	access to data and systems via the Internet in real time	Remote access to real-time data	Continuity and efficiency of the analytical process
Analytical platforms	in-depth analysis and forecasting of financial condition	Forecasting, scenario modeling	Increasing the validity of management decisions

Source: compiled by the authors based on: [5, 7, 10, 11, 12, 13].

A summary of the impact of the main digital tools on the effectiveness of analyzing the financial condition of an enterprise is given in Table 1.

Thus, the use of modern digital tools provides a qualitatively new level of analysis of the financial condition of the enterprise, which is manifested in increasing the efficiency, accuracy and complexity of the assessment of financial indicators. Their integration into the management system allows not only to analyze the current financial condition of the enterprise, but also to timely identify trends in its change, predict possible risks and form sound management decisions.

Digitalization of the processes of analyzing the financial condition of enterprises is accompanied by significant changes in both the speed and quality of financial information processing. Its impact is manifested in increasing the efficiency of analytical procedures, automating calculations and expanding the possibilities of interpreting financial indicators, in particular liquidity, solvency, financial stability and profitability. Due to this, the analysis of the financial condition becomes more complex and dynamic, which allows for timely detection of changes in the financial condition of the enterprise and prompt response to them.

A significant advantage of digital technologies is the integration of financial data from various sources, which ensures the formation of a single information environment of the enterprise. This allows to reduce information fragmentation, increase the consistency of indicators and provide a more accurate assessment of financial stability, liquidity and performance. At the same time, the use of BI systems and analytical platforms contributes to the visualization of data, which facilitates their interpretation and improves the quality of management decisions.

An important aspect of digitalization is the transformation of financial control. In the digital environment, financial control becomes continuous and is implemented through automated monitoring of key financial indicators [14]. This allows for timely detection of deviations from planned values, control of cash flows, the level of costs and financial risks. Thus, control ceases to be a periodic function and turns into a continuous management process integrated into the financial analysis system of the enterprise.

However, the use of digital technologies is accompanied by a number of problems and limitations. Among them, the high cost of implementing software, the need for staff training, the dependence of the quality of analysis on the reliability of the source data, as well as the increase in information security risks should be highlighted. A separate challenge is the need to adapt management processes to the digital environment, which is often a long and complex process.

A summary of the main advantages and problems of using digital technologies in the process of analyzing the financial condition of an enterprise is given in Table 2.

In the future, the development of digitalization of the analysis of the financial condition of enterprises is associated with the further integration of information systems, improvement of BI analytics, expansion of the capabilities of analytical platforms, development

Table 2. The impact of digitalization on the effectiveness of financial analysis and financial control of an enterprise

Area	Beneficial effect	Problems and limitations
Automation of financial analysis	Reduction of data processing time, reduction of manual labor	Software dependency
Integration of informative systems	Formation of a single information space of the enterprise	System compatibility issues
BI-analytics	Improving the quality of interpretation of financial indicators	The need for qualified personnel
Cloud technology	Instant access to real-time data	Cybersecurity risks
Digital financial control	Continuous monitoring of financial indicators	Dependence on the stability of digital infrastructure

Source: compiled by the authors based on: [2, 5, 11, 12, 13, 14].

of cloud solutions, use of predictive models and strengthening of automation of financial control. The combination of financial and non-financial data is becoming particularly relevant, which allows not only to assess the current financial condition of the enterprise, but also to predict changes in profitability, liquidity and financial stability in an unstable economic environment. An important role in this process will be played by analytical platforms focused on identifying patterns, interactive presentation of results and support of management decisions in real time.

A separate direction of development is the formation of digital competencies of personnel, since the effectiveness of using modern digital tools directly depends on the level of professional training of specialists. As a result, digitalization forms the basis for the transition to a more flexible, operational and analytically oriented system of managing the financial condition of the enterprise, ensuring an increase in the quality of financial control and the validity of management decisions.

CONCLUSIONS

As a result of the study, it was found that digitalization is one of the key factors in the transformation of the system of analysis of the financial condition of an enterprise. Its influence is manifested not only in the technical improvement of analytical procedures, but also in changing approaches to the formation, processing and use of financial information in management. It was determined that traditional approaches to the analysis of the financial condition, which are based mainly on retrospective information, gradually lose their effectiveness in conditions of high dynamism and uncertainty of the external environment, in particular during the period of military challenges. Instead, digital technologies provide a transition to a continuous, operational and more flexible assessment of the financial condition of an enterprise. It is proven that the use of ERP, BI, CRM systems, cloud technologies and analytical platforms contributes to the integration of financial data into a single information environment, increases the accuracy and completeness of the assessment of the financial condition, and also provides the possibility of visualization and predictive modeling. This, in turn, increases the validity of management decisions and strengthens financial control at the enterprise.

It is especially emphasized that the digitalization of financial condition analysis contributes to the transformation of financial control from a periodic function into a continuous process of monitoring key indicators of the enterprise's activities. This allows for

timely identification of financial risks, control of cash flows and increase the transparency of management processes. At the same time, it was established that the introduction of digital technologies is accompanied by a number of problems, including high implementation costs, the need for personnel training, dependence on data quality and information security risks. This necessitates a comprehensive approach to the digital transformation of enterprises and the development of relevant management and digital competencies. Therefore, digitalization is not only a tool for technical modernization of the analysis of the financial condition of an enterprise, but also a strategic factor in increasing management efficiency, ensuring adaptability, financial stability and competitiveness of a business entity in the digital economy.

Література:

1. Зверук Л. А. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств в умовах сталого розвитку. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 322—331. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-322-331>
2. Давиденко Н. М., Буряк А. В., Ключка О. В. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. Вип. 2 (53). С. 417—422. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>
3. Чубук Л. П., Яценко О. В., Овандер Н. Л. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституціоналізація цифрових трансформацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1 (44). С. 58—64 DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008>
4. Зеркіна О. О., Євстаф'єв С. М. Діджиталізація підприємництва в Україні: поняття та значення. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-52>
5. Безус А. М., Безус П. І., Шевчун М. Б. Діджиталізація як інструмент оптимізації бізнес-процесів в сучасних умовах вітчизняних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 15. С. 229—234 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.229>
6. Волянська-Савчук Л. В., Руднева В. Ю., Радішевська В. В. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2023. Вип. 68. С. 38—45.
7. Чайкіна А. О., Залуга Ю. М. Особливості управління діджиталізацією підприємства. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 71. С. 128—133. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-20>
8. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств.

Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>

9. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 181—192. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i68.188288>

10. Смолінська С. Д., Смолінський В. Б. Використання цифрових інформативно-аналітичних систем для оцінки фінансового стану підприємства. Фінансовий простір. 2025. № 4 (58). С. 166—174. [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.166173174](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.166173174)

11. Антонюк О. І., Хома Д. М. Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства в умовах цифрової трансформації. Сталий розвиток економіки. 2026. № 1 (58). С. 685—690. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-91>

12. Янко А. С., Себельнікова П. С., Крук О. І. CRM-системи як інструмент оптимізації процесів у малому бізнесі. Таврійський науковий вісник. 2025. № 1. С. 229—236. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.1.22>

13. Семененко Ю. Хмарні технології як фактор підвищення ефективності діяльності компанії. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 5. С. 211—218.

14. Сідор М. І. Вплив діджиталізації на здійснення фінансового контролю. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 2. С. 379—383. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/89>

References:

1. Zveruk, L. A. (2025), "Digitization of financial management of enterprises in conditions of sustainable development", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 322—331. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-322-331>

2. Davydenko, N. M., Buriak, A. V. and Kliuchka, O. V. (2025), "Digitization of financial management of enterprises", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (53), pp. 417—422. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>

3. Chubuk, L. P., Yatsenko, O. V. and Ovander, N. L. (2024), "The impact of the digital economy on changing business models and financial management: institutionalization of digital transformations", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1 (44), pp. 58—64 DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010008>

4. Zerkina, O. O. and Yevstafiev, S. M. (2024), "Digitalization of entrepreneurship in Ukraine: concept and meaning", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-52>

5. Bezus, A. M., Bezus, P. I. and Shevchun, M. B. (2025), "Digitalization as a tool for optimizing business processes in modern conditions of domestic enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 229—234 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.229>

6. Volianska-Savchuk, L. V., Rudnieva, V. Yu. and Radishevskaya, V. V. (2023), "Digitalization as a powerful factor in ensuring high competitiveness of the enterprise", *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*, vol. 68, pp. 38—45.

7. Chaikina, A. O. and Zaluha, Yu. M. (2021), "Peculiarities of enterprise digitization management", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 71, pp. 128—133. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-20>

8. Kravchuk, I. I., Lavrynenko, S. O. and Zelin'ska A. M. (2023), "Digitization of business processes: an innovative component of enterprise management", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>

9. Ustenko, M. O. and Ruskykh, A. O. (2019), "Digitization: the basis of enterprise competitiveness in the realities of the digital economy", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 68, pp. 181—192. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i68.188288>

10. Smolinska, S. D. and Smolinskyi, V. B. (2025), "Use of digital information and analytical systems to assess the financial condition of the enterprise", *Finansovy prostir*, vol. 4 (58), pp. 166—174. [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.166173174](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.166173174)

11. Antoniuk, O. I. and Khoma, D. M. (2026), "Modern approaches to assessing the financial condition of the enterprise in the conditions of digital transformation", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (58), pp. 685—690. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-91>

12. Yanko, A. S., Sebelnikova, P. S. and Kruk, O. I. (2025), "CRM systems as a tool for optimizing processes in small businesses", *Tavriyskyi naukovyi visnyk*, vol. 1, pp. 229—236. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.1.22>

13. Semenenko, Yu. (2024), "Cloud technologies as a factor in increasing the efficiency of the company's activities", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 5, pp. 211—218, available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/528> (Accessed 25 April 2026).

14. Sidor, M. I. (2023), "Impact of digitalization on financial control", *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, vol. 2, pp. 379—383. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/89>

Отримано редакцією журналу / Received: 03.05.26

Процеженовано / Revised: 13.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



УДК 008:355.01(477.72)

В. О. Бойко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8032-5731>

А. А. Павлова,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності J3 Туризм і рекреація,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9564-3421>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.479

КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ХЕРСОНЩИНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

V. Boiko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business,

Kherson State Agrarian and Economic University

A. Pavlova,

Undergraduate student Major: J3 Tourism and Recreation,

Kherson State Agrarian and Economic University

CULTURAL HERITAGE OF THE KHERSON REGION UNDER CONDITIONS OF WAR CHALLENGES

У статті досліджено сучасний стан культурної спадщини Херсонщини в умовах воєнних викликів. Визначено значення культурної спадщини регіону як важливої складової національної ідентичності та історичної пам'яті України. Проаналізовано основні загрози, спричинені повномасштабною війною, зокрема руйнування пам'яток архітектури, пошкодження музейних фондів, незаконне переміщення культурних цінностей та ризики втрати нематеріальної культурної спадщини. Охарактеризовано стан окремих об'єктів історико-культурної спадщини Херсонщини та особливості їх збереження в умовах бойових дій і тимчасової окупації територій. Розглянуто міжнародно-правові механізми захисту культурних цінностей, роль цифровізації у процесах документування втрат і моніторингу стану пам'яток, а також напрями міжнародної співпраці у сфері охорони культурної спадщини. Обґрунтовано необхідність формування комплексної системи збереження та післявоєнного відновлення культурного середовища регіону. Встановлено, що ефективний захист культурної спадщини потребує поєднання державних, міжнародних та громадських ініціатив, впровадження сучасних технологій обліку й охорони пам'яток та розвитку стратегій культурної стійкості.

The article examines the current state of the cultural heritage of the Kherson region under wartime challenges. The significance of the region's cultural heritage as an essential component of Ukraine's national identity and historical memory is determined. The main threats caused by the full-scale war are analyzed, including the destruction of architectural monuments, damage to museum collections, the illegal removal of cultural valuables, and the risks of losing intangible cultural heritage. The condition of selected historical and cultural heritage sites in the Kherson region and the specific features of their preservation under conditions of hostilities and temporary occupation are characterized. The study considers international legal mechanisms for the protection of cultural property, the role of digitalization in documenting losses and monitoring the condition of heritage sites, as well as the directions of international cooperation in the field of cultural heritage protection. International cooperation plays a significant role in preserving cultural heritage. The application of international legal norms, enhanced protection instruments, and international monitoring mechanisms contributes to improving the effectiveness of heritage protection during armed conflicts. A promising direction is the development of comprehensive post-war recovery programs for the cultural environment of the Kherson region, including

the restoration of cultural heritage sites, modernization of museum infrastructure, digitalization of the cultural sphere, and implementation of sustainable development principles within the region. The necessity of creating a comprehensive system for the preservation and post-war restoration of the regional cultural environment is substantiated. It has been established that effective protection of cultural heritage requires the integration of state, international, and public initiatives, the implementation of modern technologies for heritage protection and documentation, and the development of cultural resilience strategies. The preservation of the cultural heritage of the Kherson region requires a systematic approach involving coordination between governmental, international, and civil society initiatives, the introduction of advanced technologies for the protection and documentation of cultural sites, and the formation of an effective policy of cultural resilience in the context of contemporary wartime challenges and the post-war reconstruction of Ukraine.

Ключові слова: культурна спадщина, Херсонщина, воєнні виклики, охорона культурної спадщини, музейні фонди, культурні цінності, цифровізація, міжнародний захист, відновлення пам'яток.

Key words: cultural heritage, Kherson region, wartime challenges, cultural heritage protection, museum collections, cultural property, digitalization, international protection, restoration of heritage sites.

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

Культурна спадщина Херсонщини є важливою складовою національної ідентичності України, що відображає багатшаровий історико-культурний розвиток регіону, його етнічне різноманіття та унікальні традиції. Пам'ятки архітектури, археологічні об'єкти, музейні колекції, нематеріальна культурна спадщина формують цілісний культурний простір, який має не лише регіональне, а й загальнонаціональне та світове значення.

В умовах повномасштабної воєнної агресії проти України культурна спадщина Херсонщини опинилася під особливою загрозою. Руїнування інфраструктури, окупаційні процеси, мародерство та цілеспрямоване знищення культурних об'єктів створюють критичні виклики для збереження історичної пам'яті регіону. Одночасно ці події актуалізують питання документування, цифровізації та міжнародного захисту культурних цінностей.

Сучасні воєнні умови вимагають переосмислення підходів до охорони культурної спадщини, розробки ефективних механізмів її збереження та відновлення, а також посилення ролі державних і громадських інституцій у цьому процесі. Особливого значення набуває також наукове осмислення втрат і трансформацій культурного ландшафту Херсонщини, що дозволяє не лише фіксувати наслідки війни, а й формувати стратегії культурної стійкості.

Таким чином, дослідження культурної спадщини Херсонщини в умовах воєнних викликів є актуальним і важливим завданням, спрямованим на збереження історичної пам'яті та відновлення культурного потенціалу регіону у післявоєнний період.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика збереження культурної спадщини в умовах воєнних конфліктів останніми роками стала предметом активних наукових досліджень як в Україні, так і на міжнародному рівні. Зокрема, у працях Горбул Т. О. розглянуто історичні аспекти формування та розвитку поняття "культурна спадщина", а також особливості його трактування в науковому та нормативно-правовому середовищі. Автор аналізує еволюцію цього терміну, висвітлює підходи українських і зарубіжних науковців до його визначення та обґрунтовує взаємозв'язок понять "культурна спадщина", "культурні цінності" і "цифрова культурна спадщина" [1].

У дослідженнях Перевозової І. та Пархомчук С. обґрунтовано значення культурної спадщини як важливого інструменту формування соціального іміджу бренду. Автори підкреслюють, що використання елементів національної культурної спадщини сприяє популяризації традицій, збереженню національної ідентичності та посиленню суспільної довіри до бренду. Також доводять, що маркетингові стратегії, засновані на традиційних ремеслах і культурних практиках, позитивно впливають на розви-

ток етнотуризму, фестивального середовища та міжпоколінної передачі культурного досвіду й майстерності [2].

У дослідженнях Дем'янюк Л. М. культурна спадщина розглядається не лише як об'єкт охорони, а і як важливий чинник сталого розвитку суспільства. Авторка підкреслює її значення у формуванні колективної ідентичності, зміцненні міжпоколінних зв'язків та забезпеченні соціальної згуртованості. У роботі акцентується увага на інтеграції культурного компонента до міжнародних стратегій сталого розвитку, зокрема в межах Порядку денного Організації Об'єднаних Націй до 2030 року [3].

У наукових працях Болбас О. М. досліджуються механізми формування страхового фонду культурної спадщини як важливого елемента державного управління у сфері охорони культурних цінностей. Автором розкрито сутність поняття "культурна спадщина" як об'єкта адміністративно-правових відносин та обґрунтовано його взаємозв'язок із категоріями "історико-культурна спадщина" і "пам'ятки історії та культури". У роботах також акцентується увага на особливостях нематеріальної культурної спадщини та необхідності вдосконалення механізмів її збереження в сучасних умовах [4].

У дослідженнях Краснікової О. В. розглядається роль підводної культурної спадщини у забезпеченні сталого розвитку та збереженні морських екосистем. Авторка підкреслює, що використання об'єктів підводної спадщини, зокрема стародавніх кам'яних припливних гребель для риболовлі, може сприяти вирішенню продовольчих проблем і раціональному використанню природних ресурсів. Окрему увагу приділено розвитку дайвінг-туризму та організації туристичних маршрутів у місцях історичних корабельних аварій, що створює нові можливості для зайнятості населення, підвищення економічної активності місцевих громад та сталого розвитку територій [5].

У наукових працях Рішняк О. наголошується, що забезпечення ефективної системи охорони культурної спадщини є одним із ключових завдань України в умовах російської агресії. Автор підкреслює, що повномасштабна війна стала серйозним викликом для української культури та актуалізувала необхідність захисту пам'яток як важливих матеріальних свідчень історії та національної ідентичності. У дослідженні обґрунтовується важливість використання міжнародного досвіду та механізмів міжнародного права для охорони культурних об'єктів, які розглядаються як

складова світової культурної спадщини [6].

Отже, аналіз наукових праць свідчить про зростання уваги дослідників до проблем збереження культурної спадщини в умовах сучасних суспільних і воєнних викликів. У наукових дослідженнях розглядаються питання нормативно-правового забезпечення охорони культурних цінностей, міжнародних механізмів їх захисту, ролі культурної спадщини у сталому розвитку, формуванні національної ідентичності та соціальної стійкості суспільства. Значна увага приділяється цифровізації процесів документування та збереження пам'яток, а також проблемам захисту музейних фондів і культурних об'єктів в умовах збройних конфліктів. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного збереження культурної спадщини регіонів, що перебувають у зоні активних бойових дій, зокрема Херсонщини, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі стану культурної спадщини Херсонщини в умовах воєнних викликів, виявленні основних загроз її збереженню, а також обґрунтуванні напрямів і механізмів захисту, відновлення та популяризації культурних цінностей регіону.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження культурної спадщини в умовах воєнних конфліктів потребує зміщення акцентів від її традиційного опису до оцінювання стійкості, вразливості та механізмів реагування на втрати. У такій площині культурні об'єкти розглядаються не лише як носії історичної цінності, а як елементи соціальної стабільності та ідентифікації спільнот, що зазнають впливу кризових подій.

Методологічно важливим є поєднання інвентаризаційного підходу з елементами просторового аналізу та моніторингу змін. Це дозволить не лише фіксувати факти пошкоджень, а й простежувати їхню динаміку, характер і ступінь впливу на культурне середовище регіону. Особливе значення має також використання відкритих джерел, цифрових архівів та супутникових даних у випадках обмеженого доступу до територій.

У межах такого підходу культурна спадщина Херсонщини розглядається як система взаємопов'язаних елементів, де руйнування окре-

мих об'єктів впливає на цілісність історико-культурного ландшафту регіону. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу характеру втрат та визначення пріоритетів їхнього документування і збереження.

Стан збереження культурної спадщини Херсонщини на сьогодні залишається складним і недостатньо дослідженим через триваючі бойові дії та обмежений доступ до значної частини територій. Загальна кількість об'єктів історико-культурної спадщини в області перевищує 10 тисяч одиниць, що свідчить про надзвичайну насиченість регіону пам'ятками різних історичних періодів та культурних традицій.

Водночас актуальна інформація про фізичний стан більшості з них є неповною. Через постійні обстріли, зміну контролю над окремими територіями та ускладнену логістику обстеження, дані про руйнування або пошкодження пам'яток залишаються фрагментарними і потребують постійного уточнення. За офіційними оцінками, обстеження проведено лише щодо невеликої частини об'єктів, тоді як значна їх кількість залишається недоступною для фахового огляду.

Окремі ініціативи з моніторингу дозволяють фіксувати стан культурних об'єктів на тих територіях, які є безпечними для виїздів спеціалістів. Однак повна картина втрат поки що відсутня, що унеможливає точне визначення масштабів пошкоджень. Додатково ускладнює ситуацію постійна динаміка руйнувань, адже об'єкти можуть зазнавати повторних пошкоджень у різні періоди часу.

З метою часткового захисту найбільш значущих пам'яток застосовуються тимчасові заходи консервації, зокрема укріплення та захисне перекриття окремих конструкцій. Проте такі рішення мають тимчасовий характер і не замінюють повноцінної реставраційної діяльності, яка є можливою лише за умов стабілізації безпекової ситуації. За наявними узагальненими даними, внаслідок воєнних дій на території Херсонської області вже зазнали пошкоджень сотні об'єктів культурної спадщини, частина з яких зруйнована повністю. Це підтверджує критичність ситуації та необхідність системного підходу до фіксації втрат, документування пошкоджень і формування основ для подальшого відновлення культурного середовища регіону [7].

Окреме місце в системі культурної спадщини регіону займають ключові пам'ятки міста Херсон, які формують його історико-архітектурне ядро. До них належить комплекс Херсонської фортеці (залишки оборонних валів і

воріт парку "Херсонська фортеця"), споруджений у 1778—1787 роках, що є одним із найдавніших військово-інженерних об'єктів міста. Важливе значення мають Очаківська та Північна брами кінця XVIII століття, які мають статус пам'яток архітектури національного значення.

Серед сакральних споруд особливе місце посідає Свято-Катерининський собор (1782—1787 рр.) — перша кам'яна будівля міста, пов'язана також з історичною постаттю Григорія Потьомкіна. До визначних об'єктів оборонно-складської архітектури належить Арсенал 1784 року, який є важливою складовою фортифікаційної системи міста.

Культурний ландшафт Херсона також формують об'єкти пізніших періодів, зокрема історична міська забудова, Греко-Софіївська церква, а також будівлі старого міста, що зберігають риси різних архітектурних стилів. Окремо слід відзначити Херсонський художній музей імені О. Шовкуненка, розташований у будівлі колишньої Міської думи початку XX століття, який виконує важливу функцію збереження та популяризації мистецької спадщини регіону.

Аналізуючи втрати культурної спадщини Херсонщини, окремої уваги потребує ситуація з музейними фондами, які зазнали не лише пошкоджень, а й системного вивезення за межі регіону. Такі дії призводять до втрати не лише матеріальних цінностей, але й цілісності історико-культурних колекцій, що формувалися протягом тривалого часу.

Слід наголосити, що ще у 2022 р. зафіксовано факти масового пограбування двох ключових музейних інституцій області — Херсонський обласний краєзнавчий музей та Херсонський обласний художній музей імені Олексія Шовкуненка. Це стало одним із найбільш резонансних випадків втрати культурних цінностей у регіоні та свідчить про цілеспрямований характер дій, спрямованих на привласнення культурної спадщини.

За наявною інформацією, частина фондів Херсонського обласного краєзнавчого музею утримується у місті Генічеськ, зокрема у підвальних приміщеннях кінотеатру "Росія", що не відповідають базовим вимогам музейного зберігання. Порушення температурного режиму, вологості повітря та відсутність спеціалізованого обладнання створюють реальну загрозу фізичній деградації музейних предметів. У таких умовах значна частина артефактів може зазнати незворотних ушкоджень, що унеможливає їх подальше використання як джерел історико-культурної інформації.

Додатковим ускладненням є відсутність належної реакції з боку окупаційних адміністрацій на звернення щодо забезпечення відповідних умов зберігання. Ігнорування потреб у переміщенні колекцій до пристосованих приміщень або їх консервації свідчить про системний характер загроз культурній спадщині регіону. Паралельно фіксуються факти переміщення окремих музейних цінностей до тимчасово окупованого Криму, зокрема до фондосховищ у м. Сімферополь. Включення частини викрадених експонатів до міжнародних баз розшуку підтверджує масштабність проблеми та її вихід за межі національного рівня [8].

У контексті протидії руйнуванню культурної спадщини Україна активно залучає міжнародно-правові механізми відповідальності держави-агресора, спираючись насамперед на положення Гаазької конвенції про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту та її додаткові протоколи. Водночас держава не обмежується формальним дотриманням міжнародних норм, а адаптує їх до сучасних умов війни, апробуючи нові інструменти захисту культурних об'єктів, зокрема механізми оперативного моніторингу та надання об'єктам статусу посиленого захисту.

Відповідно до положень Конвенції, культурні цінності охоплюють як рухомі, так і нерухомі об'єкти, а також установи, призначені для їх зберігання — музеї, архіви, бібліотеки. У національному правовому полі це поняття використовується поряд із ширшим терміном "культурна спадщина", який включає об'єкти історичного, наукового, археологічного та етнокультурного значення. Нормативне регулювання цієї сфери в Україні забезпечується низкою законодавчих актів, серед яких ключовими є закони "Про культуру", "Про охорону культурної спадщини" та "Про охорону археологічної спадщини".

Важливим аспектом сучасної політики у сфері охорони культурних цінностей є демонстрація спроможності держави виконувати міжнародні зобов'язання навіть в умовах повномасштабної війни. Одночасно Україна формує передумови для перегляду окремих положень міжнародних документів, які не повною мірою враховують специфіку сучасних воєнних загроз.

Практична реалізація цих підходів передбачає активну міжнародну співпрацю. Зокрема, у взаємодії з фахівцями з європейських країн та США було створено спеціалізований

підрозділ у складі Збройних сил України, діяльність якого спрямована на захист культурних цінностей. Важливо, що цей досвід формувався безпосередньо під час активної фази війни, що зумовило необхідність адаптації існуючих міжнародних практик до реальних умов. На сьогодні українські фахівці не лише переймають, а й поширюють власні напрацювання у цій сфері.

Окремої уваги заслуговує впровадження інструменту посиленого захисту культурних об'єктів, який передбачає підвищений рівень міжнародної відповідальності у разі їх пошкодження. Україна стала однією з перших держав, що застосувала цей механізм у період активних бойових дій. Паралельно використовується інноваційний підхід *Ad hoc* моніторингу, який дозволяє оперативно залучати міжнародні експертні місії для оцінки стану пошкоджених об'єктів та розробки рекомендацій щодо їхнього збереження і відновлення. Такі місії, зокрема за участі ЮНЕСКО, уже були реалізовані на окремих об'єктах, що зазнали руйнувань.

У ширшому контексті Україна разом із міжнародними партнерами працює над створенням фінансових та організаційних механізмів підтримки сфери охорони культурної спадщини. Йдеться про формування спеціалізованих фондів, розробку стандартів евакуації музейних колекцій, документування втрат і відновлення пошкоджених пам'яток. Це закладає основу для системного підходу до збереження культурних цінностей як у період війни, так і в процесі повоєнної реконструкції [9].

Для більш комплексного розуміння сучасного стану культурної спадщини Херсонщини доцільно систематизувати основні проблеми, втрати та механізми її захисту в умовах воєнних викликів. Узагальнення ключових аспектів дозволяє виокремити найбільш вразливі складові культурного середовища регіону, оцінити масштаби загроз, а також визначити пріоритетні напрями збереження та післявоєнного відновлення пам'яток історії й культури. Основні результати аналізу подано в таблиці 1.

Отже, культурна спадщина Херсонщини в умовах воєнних дій зазнає значних втрат і перебуває під постійною загрозою руйнування, пошкодження та незаконного переміщення культурних цінностей. Сучасна ситуація потребує комплексного підходу до охорони пам'яток, що передбачає поєднання державних, міжнародних та громадських ініціатив. Важливого значення

Таблиця 1. Стан, проблеми та напрями збереження культурної спадщини Херсонщини в умовах війни

Напрямок дослідження	Характеристика	Приклади/ факти	Основні проблеми	Напрями збереження та відновлення
Стан культурної спадщини Херсонщини	На території області зосереджено понад 10 тис. пам'яток історії та культури	Частина об'єктів уже обстежена, однак більшість залишається недоступною для моніторингу	Постійні бойові дії, обстріли, відсутність доступу до територій	Проведення інвентаризації, цифровий моніторинг, документування втрат
Архітектурна спадщина м. Херсон	Формує історико-культурне ядро регіону	Херсонська фортеця, Очаківська та Північна брами, Свято-Катерининський собор, Арсенал, історична забудова міста	Ризик пошкодження та руйнування внаслідок воєнних дій	Консервація, реставраційні програми, міжнародна підтримка
Музейні установи та фонди	Важлива складова культурної пам'яті регіону	Херсонський обласний краєзнавчий музей, Херсонський художній музей ім. О. Шовкуненка	Викрадення колекцій, неналежні умови зберігання, переміщення фондів	Створення електронних реєстрів, міжнародний розшук експонатів, повернення культурних цінностей
Пошкодження та втрати	Зафіксовано значні руйнування об'єктів культури	Сотні пошкоджених об'єктів, частина знищена повністю	Відсутність стабільної безпекової ситуації	Формування баз даних втрат, післявоєнне відновлення
Міжнародно-правовий захист	Україна застосовує міжнародні механізми охорони культурних цінностей	Використання положень Гаазької конвенції 1954 р. та її протоколів	Недостатня адаптація міжнародних норм до сучасних умов війни	Удосконалення міжнародного законодавства, посилення відповідальності за руйнування
Інструменти захисту культурної спадщини	Впровадження нових механізмів реагування	Ad hoc моніторинг, статус посиленого захисту об'єктів	Обмежені ресурси та складність оперативного реагування	Співпраця з міжнародними організаціями та експертними місіями
Міжнародна співпраця	Залучення іноземних партнерів до охорони спадщини	Співпраця з Францією, Нідерландами, США, Великою Британією, ЮНЕСКО	Координація дій у кризових умовах	Створення спільних програм збереження та фінансових фондів
Перспективи повоєнного відновлення	Необхідність довгострокової стратегії відновлення	Розробка стандартів евакуації, реставрації та документування пам'яток	Значні масштаби руйнувань і втрат	Комплексна державна та міжнародна програма реконструкції культурного середовища

Джерело: сформовано авторами.

набувають цифрове документування об'єктів, міжнародно-правові механізми захисту, а також формування стратегій повоєнного відновлення культурного середовища регіону.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що культурна спадщина Херсонщини є важливою складовою історико-культурного простору України та вагомим елементом формування національної ідентичності. Проблема збереження музейних колекцій Херсонщини виходить за межі традиційних підходів до охорони культурної спадщини та потребує комплексної міждисциплінарної взаємодії. Незаконне вивезення культурних цінностей, порушення умов їх зберігання та ризики втрати унікальних експонатів актуалізують необхідність посилення міжнародно-правових механізмів повернення культурних об'єктів, удосконалення систем обліку музейних фондів і розвитку цифрових архівів культурної спадщини.

Важливого значення набуває також міжнародна співпраця у сфері охорони культурних цінностей. Використання положень Гаазької конвенції про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту, механізмів посиленого захисту та

міжнародного моніторингу створює підґрунтя для формування ефективної системи реагування на загрози культурній спадщині в умовах війни. Водночас перспективним напрямом є розробка довгострокових стратегій післявоєнного відновлення культурного середовища Херсонщини, які повинні поєднувати реставрацію пам'яток, модернізацію музейної сфери, цифровізацію культурного простору та інтеграцію культурної спадщини у процеси сталого розвитку регіону.

Таким чином, збереження культурної спадщини Херсонщини потребує системного підходу, що передбачає координацію державних, міжнародних та громадських ініціатив, упровадження сучасних технологій захисту й документування пам'яток, а також формування ефективної політики культурної стійкості в умовах сучасних воєнних викликів і повоєнної реконструкції України.

Література

1. Горбул Т. О. Еволюція поняття "культурна спадщина": теоретико-методологічний аспект. Культурологічна думка. 2023. № 23. С. 178—187. DOI: <https://doi.org/10.37627/2311-9489-23-2023-1.178-187>

2. Перевозова, І., & Пархомчук, С. Вплив культурної спадщини на бренд вишиванки: від

традицій до сучасних маркетингових стратегій. Економіка та суспільство. 2025. (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-93>

3. Дем'янюк Л. М. Культурна спадщина в контексті досягнення цілей сталого розвитку: глобальні орієнтири та національні рамки. Пріоритети сьогодення та перспективи: матеріали Міжнар. наук. конф. (1-3 жовт. 2025 р.): у 2 т. 2025. Т.1. С. 20—34. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/everlib/item/er-0005155>

4. Болбас О. М. Культурна спадщина як охоронна державно-управлінська категорія: механізми формування страхового фонду. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70) № 2. С. 50—53. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/08>

5. Краснікова, О. В. Підводна культурна спадщина як інструмент реалізації глобальних цілей сталого розвитку ООН. Правова держава. 2024. (54), 164-172. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2024.54.304890>

6. Рішняк О. Культурна спадщина у воєнному конфлікті: міжнародний досвід другої половини ХХ — початку ХХІ ст. та українська дійсність. Український історичний журнал. 2022. № 4. С. 159—173 DOI: <https://doi.org/10.15407/uhj2022.04.159>

7. Іванова Т. На Херсонщині понад 10 000 пам'яток історії та культури. У якому стані більшість з них зараз — невідомо — ОВА. URL: <https://suspilne.media/kherson/726921-na-hersonsini-ponad-10-000-pamatok-istorii-ta-kulturi-u-akomu-stani-bilsist-z-nih-zaraz-nevidomo-ova/>

8. Василевська Є. Окупанти тримають вкрадену колекцію херсонського музею у підвалі кінотеатру в Генічеську. URL: <https://most.ks.ua/news/url/okupanti-trimajut-vkradenu-kolektsiju-hersonskogo-muzeju-u-pidvali-kinoteatru-v-genichesku/>

9. Україна першою під час війни застосувала нові механізми захисту культурної спадщини — експертка. URL: <https://zmina.info/news/ukrayina-pershoyu-pid-chas-vijny-zastosuvala-novi-mehanizmy-zahystu-kulturnoyi-spadshhy-nu-ekspertka/>

References

1. Gorbun, T. O. (2023), "The Evolution of the Concept of "Cultural Heritage": A Theoretical and Methodological Perspective", Cultural Studies. vol. 23. pp. 178—187. DOI: <https://doi.org/10.37627/2311-9489-23-2023-1.178-187>

2. Perevozova, I., & Parkhomchuk, S. (2025), "The influence of cultural heritage on the vyshyvanka brand: from traditions to modern

marketing strategies", Economy and Society, vol. (72), DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-93>

3. Demyanyuk, L. M. (2025), "Cultural Heritage in the Context of Achieving the Sustainable Development Goals: Global Guidelines and National Frameworks", Current Priorities and Prospects: Proceedings of the International Scientific Conference (Oct. 1—3, 2025), in 2 vols, Vol. 1, Pp. 20-34, available at: <http://irbis-nbuv.gov.ua/everlib/item/er-0005155>

4. Bolbas, O.M. (2020), "Cultural heritage as security state and administrative category: the ways of development of mechanisms of formation of insurance fund", Scientific Notes of V.I. Vernadsky Ternopil National University. Series: Public Administration, Vol. 31 (70), No. 2, pp. 50—53. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/08>

5. Krasnikova, O. V. (2024), "Underwater cultural heritage as a tool for implementing the global goals of un sustainable development", Constitutional State, vol. (54), pp. 164—172. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2024.54.304890>

6. Rishniak, O. (2022), "Cultural Heritage in a Military Conflict: International Experience of the Second Half of the Twentieth — the Beginning of the Twenty-First Centuries and the Ukrainian Present Time", Ukrainian Historical Journal, vol. 4, pp. 159—173 DOI: <https://doi.org/10.15407/uhj2022.04.159>

7. Ivanova, T. (2026), "There are over 10,000 historical and cultural landmarks in the Kherson region. The current condition of most of them is unknown-Regional State Administration", available at: <https://suspilne.media/kherson/726921-na-hersonsini-ponad-10-000-pamatok-istorii-ta-kulturi-u-akomu-stani-bilsist-z-nih-zaraz-nevidomo-ova/> (Accessed 30 April 2026).

8. Vasilevska, E. (2026), "The occupiers are holding the stolen collection from the Kherson Museum in the basement of a movie theater in Henichesk", available at <https://most.ks.ua/news/url/okupanti-trimajut-vkradenu-kolektsiju-hersonskogo-muzeju-u-pidvali-kinoteatru-v-genichesku/> (Accessed 30 April 2026).

9. Zmina (2026), "Ukraine was the first country to implement new mechanisms for protecting cultural heritage during the war, according to an expert", available at: <https://zmina.info/news/ukrayina-pershoyu-pid-chas-vijny-zastosuvala-novi-mehanizmy-zahystu-kulturnoyi-spadshhy-nu-ekspertka/> (Accessed 30 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.05.26

Процеженовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 334.012.64:005.3:330.34

А. А. Тюріна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України;
доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0894-8897>**О. С. Скібіцький,**

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4278-450X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.486

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПОГЛЯДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

A. Tiurina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and International Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine;
Associate Professor of the Department of Environmental Management and Entrepreneurship,
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

O. Skibitskiy,

Postgraduate Student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE EVOLUTION OF CONCEPTUAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF SMALL BUSINESSES

У статті здійснено системний аналіз еволюції управлінських парадигм у сегменті малого бізнесу — від класичних механістичних моделей до сучасних концепцій сталого розвитку та гнучкого менеджменту. Обґрунтовано, що в умовах глобальної цифровізації та економічної нестабільності традиційні ієрархічні структури втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним підходам (Agile, Lean Startup) та стратегічному орієнтуванню на ESG-цілі. Досліджено внесок ключових управлінських шкіл у формування теоретичного підґрунтя менеджменту, виокремлюючи трансформацію від жорсткого контролю до гуманізації та системності. Особливу увагу приділено концепції потрійного результату, яка вимагає інтеграції економічного прибутку, соціальної відповідальності та екологічної безпеки у єдину управлінську логіку. Визначено роль цифрових інструментів та фреймворків пріорітизації як каталізаторів сталості, що дозволяють малим підприємствам оптимізувати ресурси та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Результати дослідження підкреслюють, що майбутнє малого бізнесу залежить від здатності гармонізувати фінансові результати з інтересами стейкхолдерів та вимогами довкілля. Сформульовано висновки щодо необхідності впровадження адаптованих інструментів нефінансової звітності та підтримки "зелених" інновацій для забезпечення життєздатності бізнесу в умовах постійних змін.

The article presents a systematic analysis of the evolution of management paradigms in the small business sector — from classical mechanistic models to modern concepts of sustainable development and agile management. The aim of this article is to conduct a systematic study of the transformation of conceptual approaches to the management of small businesses, both from a historical perspective and within the contemporary context of sustainable development. It is argued that, in the context of global digitalisation and economic instability, traditional hierarchical structures are losing



their effectiveness, giving way to adaptive approaches (Agile, Lean Startup) and a strategic focus on ESG goals. The contribution of key management schools to the formation of the theoretical foundations of management is examined, highlighting the transformation from strict control to humanisation and systematicity. Particular attention is paid to the triple bottom line concept, which requires the integration of economic profit, social responsibility and environmental safety into a single management logic. The role of digital tools and prioritisation frameworks as catalysts for sustainability is identified, enabling small enterprises to optimise resources and ensure long-term competitiveness. The research findings emphasise that the future of small businesses depends on the ability to harmonise financial results with stakeholder interests and environmental requirements. Conclusions have been drawn regarding the need to implement adapted non-financial reporting tools and support 'green' innovations to ensure business viability in a constantly changing environment. The current market environment for small businesses is characterised by high volatility, intensifying competition, rapid technological change and growing stakeholder expectations regarding social and environmental responsibility. Therefore, modern management approaches to small businesses go beyond traditional economic efficiency and encompass a comprehensive development model, where sustainable development is a key factor in the competitiveness and adaptability of enterprises within a dynamic market environment.

Ключові слова: суб'єкти малого бізнесу, управлінські парадигми, цифровізація, Agile, потрійний результат, ESG, стратегічне управління, зелені інновації.

Key words: small businesses, management paradigms, digitalisation, Agile, triple bottom line, ESG, strategic management, green innovation.

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

У сучасному глобалізованому світі, що характеризується стрімкою цифровізацією бізнес-процесів та наростаючою нестабільністю економічного середовища, роль малого бізнесу як фундаментального драйвера економічного прогресу набуває критичного значення. Суб'єкти малого підприємництва формують адаптивну та гнучку структуру національних економік, виступаючи основними каталізаторами інноваційної активності, підтримки соціальної стабільності та масового створення робочих місць. Проте саме малий сегмент виявляється найбільш вразливим до глобальних зовнішніх шоків, динамічних змін у законодавчому полі та коливань фінансового середовища, що висуває якісно нові вимоги до ефективності його управлінських систем.

Трансформація концептуальних підходів до управління суб'єктами малого бізнесу стає не просто науковою проблемою, а об'єктивною необхідністю для забезпечення їхнього виживання та розвитку. Традиційні управлінські моделі, що базуються на класичних ієрархічних принципах, часто ігнорують динаміку сучасних ринкових умов, специфіку ресурсної обмеженості малих підприємств та інноваційні виклики, які постають перед ними. Новітні парадигми,

зокрема гнучке управління (Agile), цифровий менеджмент та інтеграція стратегічного планування з підприємницьким підходом, вимагають глибокого системного аналізу для розуміння їхньої практичної застосовності в умовах обмеженого потенціалу малих фірм.

Наукове обґрунтування трансформації управлінських поглядів дозволяє не лише теоретично осмислити еволюцію парадигм від механістичних моделей до сталого розвитку, а й практично адаптувати їх до реалій малого підприємництва. Це забезпечує формування методичного інструментарію для оптимізації управлінських процесів, підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах постійних змін. Системне вивчення цієї трансформації забезпечує інтеграцію між класичними канонами та сучасними підходами, дозволяючи розробити комплексну модель управління, здатну адаптуватися до різних галузевих та ринкових контекстів. Важливо наголосити, що наукова база для цього дослідження ґрунтується на стратегічній ролі малого бізнесу в економіці та прагненні до створення інтегрованих, ефективних моделей управління, здатних відповідати викликам сучасності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема управління малим бізнесом та його трансформації в контексті сталого роз-

витку перебуває в центрі уваги широкого кола закордонних та вітчизняних дослідників. Світова наукова думка демонструє поступовий перехід від вивчення окремих функцій менеджменту до формування цілісних екосистем сталого управління.

У системному літературному огляді Zaman M., Tanewski G. та Ekanayake G. проаналізовано понад 58 емпіричних праць, виданих за останні десятиліття, що дозволило систематизувати сутність сталості для малих підприємств [1]. Автори виявили шістьнадцять ключових тематичних тенденцій, серед яких концепція потрібного результату (Triple Bottom Line), циркулярна економіка, корпоративна соціальна відповідальність та інновації. Важливим висновком їхнього дослідження є констатація фрагментарності існуючих дефініцій сталого розвитку для малого бізнесу, що зумовлено різними підходами до трактування економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Закордонні науковці Martins A., Branco M.C., Melo P.N. Machado C. [2] ідентифікували чотири основні тематичні кластери досліджень періоду 2000—2020 років: взаємозв'язок сталості з продуктивністю; проблеми екологічного (зеленого) менеджменту; соціально-культурні впливи; а також розвиток специфічних компетенцій, необхідних для впровадження сталих практик. Gomes A. підкреслює, що малий бізнес часто стикається зі структурними бар'єрами, такими як обмеженість капіталу та низький рівень цифровізації, що потребує специфічних стратегічних чинників адаптації. Дослідження також демонструють, що цифрові інновації виступають каталізаторами сталості, оскільки дозволяють інтегрувати екологічні та соціальні практики безпосередньо в щоденну діяльність.

Вітчизняний науковий дискурс також активно зосереджується на аспектах сталого розвитку малих підприємств. Максичка А. та Ковбаса О. [3] обґрунтовують сучасні підходи до формування ефективних систем управління в Україні, виділяючи стратегічне планування, гнучкі структури та ризик-менеджмент як ключові складові динамічного зростання. Федько І., Верховод І. та Леонченко О. [4] аналізують чинники прийняття практик корпоративної соціальної відповідальності, доводячи, що вона є стратегічним інструментом формування іміджу та лояльності клієнтів в українських реаліях.

Питання екологізації управління в малому бізнесі розглядають Рижих М. та Циба Д. [5],

які на прикладі десяти підприємств аналізують впровадження принципів нульових відходів. Вони зазначають, що попри зниження операційних витрат, бізнес стикається з відсутністю інфраструктури та низьким рівнем екологічної обізнаності. Роль "зелених" технологій як драйвера інноваційного потенціалу досліджують Розгон О. та Олюха В. [6], наголошуючи на необхідності гармонізації регуляторних підходів України та ЄС для стимулювання зелених інновацій.

Попри значний масив досліджень, залишається потреба у подальшому розвитку інтегрованих управлінських моделей, які б враховували операційні механізми імплементації сталих практик у повсякденну діяльність суб'єктів малого бізнесу, особливо в умовах ресурсних обмежень національного ринку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є системне дослідження трансформації концептуальних поглядів на управління суб'єктами малого бізнесу в історичній ретроспективі та сучасному контексті сталого розвитку. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

— дослідити еволюцію управлінських шкіл від класичних моделей до сучасних концепцій сталого та гнучкого менеджменту;

— визначити ключові принципи та цілі управління малими підприємствами на різних етапах історичного розвитку;

— проаналізувати вплив цифровізації та інновацій на формування новітніх управлінських парадигм у малому бізнесі;

— обґрунтувати важливість інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у межах єдиної управлінської логіки для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Генезис управлінської думки демонструє поступове ускладнення ідей, що відображає зміну технологічних укладів та суспільних потреб. Класична школа менеджменту, започаткована наприкінці XIX — на початку XX століття Ф. Тейлором, А. Файолем та М. Вебером, зробила революційний внесок у формалізацію управління. Тейлор Ф. у праці "Принципи наукового менеджменту" [7] обґрунтував необхідність раціоналізації праці через науковий аналіз кожної операції, підбір працівників на

основі їхніх здібностей та диференційовану оплату праці. Його система "тейлоризму" передбачала чіткий регламент виконання завдань та встановлення жорстких норм продуктивності.

А. Файоль у праці "Загальні принципи управління" (1916) змістив акцент на адміністрування всієї організації, сформулювавши 14 універсальних принципів менеджменту, таких як єдиноначальність, дисципліна, централізація та підпорядкування особистих інтересів загальним [8]. Він вперше виділив п'ять основних функцій управління: передбачення, організація, розпорядництво, координація та контроль. Водночас М. Вебер розробив теорію раціональної бюрократії, де ідеальним типом організації вважалася ієрархічна структура з чіткою регламентацією повноважень, формалізацією правил та відсутністю емоційного фактору ("без гніву й пристрасті") [9]. Попри високу ефективність у масовому виробництві, класичні моделі часто ігнорували людський фактор та обмежували креативність, що згодом стало перешкодою для малих підприємств, які вимагають гнучкості.

Біхевіористська школа (1920—1950-ті рр.), представлена Е. Мейо та А. Маслоу, внесла в управління соціально-психологічний вимір. Хоторнські експерименти Мейо довели, що продуктивність праці залежить від морального клімату в колективі та уваги з боку керівництва значно більше, ніж від фізичних умов роботи [10]. Маслоу А. запропонував ієрархію потреб, показавши, що після задоволення базових фізіологічних потреб та потреби в безпеці, працівники мотивуються соціальною приналежністю, визнанням та самореалізацією [11]. Для малого бізнесу цей підхід став фундаментальним, оскільки залученість та мотивація персоналу є ключовими активами за умов обмеженості фінансових ресурсів.

У середині XX століття виник системний підхід, теоретичною основою якого стали праці А. фон Берталанфі [12]. Організація почала розглядатися як цілісна система взаємопов'язаних підсистем (економічної, технологічної, соціальної), що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Системне мислення дозволило перейти до моделювання складних процесів та планування ресурсів з урахуванням зворотного зв'язку. У 1970—1990-х роках школа ситуаційного управління (П. Херсі, К. Бланшард, Ф. Фідлер) розвинула ці ідеї, довівши, що не існує "єдиного найкращого" стилю управління; ефективність залежить від конкрет-

них обставин та готовності персоналу [13—14].

Ці етапи еволюції заклали підґрунтя для переходу до концепції знань та інноваційного менеджменту (1990—2010-ті рр.). П. Друкер [15] та І. Адізес [16] наголошували на важливості інтелектуального капіталу та управлінні життєвими циклами корпорацій. У цей період малий бізнес почав розглядатися як осередок стартапів та високотехнологічних компаній, де ключовою ціллю управління є створення інноваційних стратегій та швидке впровадження R&D.

Сучасний етап (з 2010 року) характеризується домінуванням гнучкого (Agile) та цифрового менеджменту. Ерік Ріс запропонував принципово новий підхід до управління в умовах екстремальної невизначеності [17]. Основним інструментом стає цикл "Створити — Виміряти — Навчитися", який дозволяє перетворити ідею на мінімально життєздатний продукт (MVP) для швидкої перевірки гіпотез. Замість витрачання ресурсів на досконалі, але нікому не потрібні продукти, малий бізнес отримує можливість здійснити "pivot" — змінити стратегію на основі реального зворотного зв'язку від клієнтів.

Важливим елементом гнучкості є використання фреймворків Scrum та Kanban [18]. Scrum передбачає роботу самоорганізованих команд короткими спринтами, що забезпечує прозорість та постійне вдосконалення процесів. Kanban фокусується на візуалізації потоку робіт та обмеженні незавершених завдань, що дозволяє ідентифікувати "вузькі місця" у виробництві або сервісі. Для малих підприємств, що прагнуть масштабування, ефективною виявляється система OKR (Objectives and Key Results), яка синхронізує амбітні цілі з вимірюваними результатами, фокусуючи команду на створенні цінності, а не лише на обсягах випуску.

Цифровізація надає малому бізнесу доступ до аналітики Big Data та інструментів автоматизації, що раніше були привілеєм великих корпорацій. Проте впровадження цих технологій вимагає розробки раціональних методів пріоритизації. Одним із таких є фреймворк RICE, що дозволяє оцінити завдання за чотирма параметрами: охоплення, вплив, впевненість та зусилля [17]. Така математизація управлінських рішень допомагає малому бізнесу уникати суб'єктивності та зосереджуватися на ініціативах з максимальним впливом при мінімальних витратах зусиль.

Таблиця 1. Трансформація концептуальних поглядів щодо управління суб'єктами малого бізнесу

Парадигма, період та представники	Основні принципи	Основні цілі управління	Характер управлінських підходів	Приклади застосування
Класична школа менеджменту (кінець XIX – початок XX ст.): Тейлор Ф. [7], Файоль А. [8], Вебер М. [9]	Рационалізація праці, ієрархічна структура, чітка спеціалізація	Підвищення продуктивності, контроль за роботою	Формалізоване планування, суворий контроль, поділ праці	Виробничі підприємства, фабрики, масове виробництво
Біхевіористська школа (1920–1950-ті рр.): Мейо Е. [10], Маслоу А. [11]	Орієнтація на мотивацію, комунікації, командну роботу	Підвищення задоволеності працівників, продуктивності через соціальні фактори	Соціальні дослідження, участь персоналу, стимулювання	Малий і середній бізнес, виробничі колективи
Системний підхід (1950–1970-ті рр.): Берталанфі Л. [12]	Організація як система, взаємозв'язки між підсистемами	Оптимізація ресурсів, інтеграція процесів	Моделювання, планування ресурсів, аналіз потоків	Корпорації, складні організації, логістика
Школа ситуаційного управління (1970–1990-ті рр.): Херсі П., Бланшард К. [13], Фідлер Ф. [14]	Управління залежить від конкретних умов	Гнучкість управління, адаптація до зовнішнього середовища	Диференційовані стратегії, адаптивне планування	Підприємства, що працюють у нестабільних ринках
Концепція знань та інноваційного менеджменту (1990–2010-ті рр.): Друкер П. [15], Алізес І. [16]	Орієнтація на знання, інновації, технології	Інноваційний розвиток, конкурентні переваги	Керування знаннями, R&D, інноваційні стратегії	Стартапи, технологічні компанії, IT-сектор
Гнучкий та цифровий менеджмент (2010–сьогодні): Сазерленд Дж. [18], Піс Е. [17]	Гнучкі структури, цифровізація, аналітика даних	Швидка адаптація, ефективність через цифрові інструменти	Agile, Lean, Big Data, автоматизація	IT-компанії, стартапи, компанії з динамічним ринком
Концепція сталого розвитку (2020–сьогодні): Коттер Е. [19], Джон Елкінгтон Дж. [20]	Баланс економічних, соціальних та екологічних цілей	Довгострокова стійкість, корпоративна соціальна відповідальність	ESG-орієнтоване управління, сталий ланцюг постачання, «зелені» інновації	Підприємства будь-якого розміру з орієнтацією на ESG та сталий розвиток

Джерело: узагальнено авторами на основі [7–20].

Для глибшого розуміння трансформації поглядів ми систематизували ключові характеристики управлінських шкіл (табл. 1).

Найбільш вагомою трансформацією сучасності є перехід до концепції сталого розвитку. Джон Елкінгтон через концепцію потрійного результату (Triple Bottom Line) обґрунтував, що успіх бізнесу неможливо оцінити лише фінансовим результатом, необхідно враховувати соціальний вплив та екологічний вплив [19]. Сталий розвиток для малого бізнесу означає інтеграцію цих трьох вимірів у щоденну діяльність.

Економічний вимір традиційно фокусується на забезпеченні життєздатності через прибуток, але в широкому контексті він також включає створення робочих місць та сумлінну сплату податків. Соціальний вимір передбачає справедливі умови праці, відмову від дитячої праці, забезпечення безпеки на робочому місці та активну підтримку громади. Екологічний вимір орієнтований на мінімізацію шкоди довкіллю через впровадження енергоефективних технологій, переробку відходів та використання етично отриманих матеріалів.

Для суб'єктів малого бізнесу впровадження потрійного результату має свої особливості та виклики. На відміну від великих корпорацій, малі підприємства мають обмежені ресурси для складного ESG-звітування, що потребує адаптованих, спрощених моделей управління. Ос-

новними бар'єрами залишаються труднощі вимірювання соціального та екологічного впливу, а також домінування фінансових показників як пріоритетних. Проте малий бізнес має перевагу у гнучкості та швидкості впровадження "зелених" інновацій, що створює довгострокові репутаційні переваги.

Отже, вважаємо, що еволюція підходів до управління підприємствами демонструє поступове ускладнення, адаптацію до соціальних, технологічних і ринкових умов. Класичні моделі заклали фундамент управлінської науки, біхевіористський та системний підходи додали соціально-психологічний та інтеграційний вимір, а сучасні концепції знань, гнучкого менеджменту та сталого розвитку дозволяють підприємствам бути ефективними і стійкими у динамічному глобальному середовищі. Критичне осмислення цих підходів дозволяє не лише оцінювати їхню історичну цінність, а й обрати найдоцільніші методики управління для конкретних умов розвитку підприємств. На основі аналізу еволюції та сучасних вимог ринку можна виокремити основні принципи управління суб'єктами малого бізнесу в контексті сталого розвитку (табл. 2).

Тож, ефективність управління сталим розвитком суб'єктів малого бізнесу досягається за умови одночасної реалізації принципів економічної стійкості, адаптивності, інноваційності та відповідального управління ризиками, що

Таблиця 2. Основні принципи управління суб'єктами малого бізнесу в контексті сталого розвитку

Принцип управління	Змістовна характеристика	Управлінська спрямованість	Очікуваний ефект
Принцип економічної стійкості	Забезпечення фінансової стабільності, платоспроможності та ефективного використання обмежених ресурсів	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності, довгострокове фінансове планування	Підвищення життєздатності бізнесу та зниження ризиків банкрутства
Принцип соціальної відповідальності	Урахування інтересів працівників, клієнтів, місцевих громад та інших стейкхолдерів	Формування безпечних умов праці, розвиток людського капіталу, етична поведінка	Зростання лояльності персоналу та репутаційного капіталу
Принцип екологічної орієнтації	Мінімізація негативного впливу на довкілля та раціональне використання природних ресурсів	Запровадження ресурсозберігаючих технологій, зменшення відходів, «зелені» практики	Зниження екологічних ризиків і витрат, підвищення екологічної відповідальності
Принцип інтеграції сталого розвитку	Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей у єдиній системі управління	Комплексне стратегічне та операційне управління	Синергія результатів діяльності та збалансований розвиток
Принцип адаптивності та гнучкості	Здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища та зовнішні виклики	Гнучкі організаційні структури, ситуаційне управління	Підвищення конкурентоспроможності в нестабільному середовищі
Принцип інноваційності	Орієнтація на впровадження нових продуктів, процесів і бізнес-моделей	Управління знаннями, цифровізація, підтримка ініціатив	Формування довгострокових конкурентних переваг
Принцип орієнтації на стейкхолдерів	Урахування очікувань ключових груп впливу при ухваленні управлінських рішень	Комунікація, партнерство, побудова довіри	Підвищення соціальної легітимності бізнесу
Принцип прозорості та підзвітності	Відкритість управлінських процесів та результатів діяльності	Інформаційна відкритість, нефінансова звітність	Зміцнення довіри з боку партнерів і споживачів
Принцип довгострокової орієнтації	Фокус на стратегічні цілі розвитку замість короткострокового прибутку	Стратегічне планування, управління життєвим циклом	Забезпечення сталого функціонування бізнесу
Принцип відповідального управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація економічних, соціальних і екологічних ризиків	Системний аналіз ризиків, превентивні заходи	Підвищення стабільності та передбачуваності діяльності

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–8].

формують внутрішній потенціал розвитку, у поєднанні з принципами соціальної відповідальності, прозорості та орієнтації на стейкхолдерів, які визначають зовнішню легітимність бізнесу. Взаємодія зазначених принципів створює синергетичний ефект, спрямований на забезпечення довгострокової життєздатності малого бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та узгодження економічних інтересів із цілями сталого розвитку, що має важливе теоретичне та прикладне значення для подальших наукових досліджень і практики управління.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Трансформація концептуальних поглядів щодо управління суб'єктами малого бізнесу свідчить про глибоку еволюцію управлінської науки від класичних моделей жорсткої спеціалізації до сучасних інтегрованих парадигм сталого розвитку. Аналіз історичного шляху менеджменту продемонстрував, що кожна школа управління внесла критично важливі елементи, які в сучасному контексті синтезуються у нову якість управління: від раціональності Ф. Тейлора та А. Файоля до гуманізму Е. Мейо та системності Л. фон Берталанфі.

У сучасних умовах домінуючими стають гнучкий та цифровий менеджмент, що базуються на методологіях Agile та Lean Startup. Вони

дозволяють малому бізнесу ефективно оперувати в умовах високої невизначеності через ітеративність, швидке тестування MVP та використання аналітичних інструментів пріоритизації, таких як RICE та OKR. Цифровізація виступає не лише технічним оновленням, а й платформою для інтеграції принципів сталості в щоденні операційні процеси.

Концепція сталого розвитку, що втілюється через потрійний результат, стає ключовим фактором стратегічної конкурентоспроможності малого бізнесу. Попри існуючі бар'єри у вимірюванні соціально-екологічних результатів та обмеженість ресурсів, малі підприємства мають унікальну можливість використовувати свою гнучкість для впровадження "зелених" інновацій та соціально відповідальних практик. Інтеграція економічної стійкості, соціальної відповідальності та екологічної орієнтації забезпечує довгострокову життєздатність підприємств навіть у кризових умовах.

Подальші наукові дослідження та практичні розробки мають бути спрямовані на створення адаптованих інструментів нефінансової звітності для малих підприємств та механізмів державної підтримки "зеленої" трансформації бізнесу. Лише за умови комплексного впровадження принципів сталого розвитку малий бізнес зможе повноцінно виконувати свою роль як основний драйвер інно-

ваційного та соціально стабільного економічного зростання.

Література:

1. Zaman M., Tanewski G., Ekanayake G. What does sustainability mean for small and medium enterprises: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2025. Volume 492. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652625001805> (дата звернення: 11.11.2025).
2. Martins A., Branco M.C., Melo P.N. Machado C. Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*. 2022, 14 (11), 6493. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116493>.
3. Максичка А., Ковбаса О. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024. № (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>.
4. Федько І., Верховод І., Леонтенко О. Динаміка малого і середнього бізнесу та економічні передумови сприйняття українськими підприємствами соціальної відповідальності, як важливої риси моделі розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-146>.
5. Рижих М. І., Циба Д. В. ZERO WASTE як складова сталого розвитку малого бізнесу в Україні: маркетинговий та операційний аспекти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. (44), С. 499—505. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15670125>.
6. Rozghon O., Oliukha V. "Green" Technologies as an Indicator of Sustainability, Sustainable Development, and Growth in the Innovation Potential of SMEs. *Science and Innovation*. 2025. № 21 (4). P. 107-131. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine21.04.107>.
7. Фредерік Тейлор. Принципи наукового менеджменту. URL: https://infotour.in.ua/tailor.htm#google_vignette (дата звернення: 29.11.2025).
8. Brodie M.B. Henri Fayol: Administration Industrielle et Generale — a re-interpretation. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1962.tb01288.x>.
9. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press. 1978. 1469 p.
10. Mayo E. *The social problems of industrial civilization*. Harvard University, Boston. 1945. 176 p. URL: <https://ia801308.us.archive.org/1/>

items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf (дата звернення: 30.11.2025).

11. Maslow A. *Motivation and personality*. Harper & Brothers. 1954. 411 p.
12. Bertalanffy L. *General system theory. Foundations, development, applications*. George Braziller. New York. 1969. 153 p.
13. Hersey P., Blanchard K.H. *Management of organizational behavior. Utilizing Human Resources*. Third edition. <https://archive.org/details/managementof00hers/page/n7/mode> (дата звернення: 30.11.2025).
14. Fiedler F.E. *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill book company. New York. 1967. URL: <https://archive.org/details/theoryof-leadersh00fied/page/n7/mode> (дата звернення: 30.11.2025).
15. Drucker P.F. *Managing in the next society*. Elsevier/Butterworth-Heinemann. 2007. 222 p.
16. Adizes I. *Corporate Life Cycles*. Prentice Hall Direct. 1988. 252 p.
17. Ries E. *The Lean Startup. How constant innovation creates radically successful businesses*. 2011. Portfolio Penguin. 320 p.
18. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Crown Publishing Group. 2014. URL: https://openlibrary.org/books/OL26406-759M/Scrum_The_Art_of_Doing_Twice_the_Work_in_Half_the_Time (дата звернення: 30.11.2025).
19. Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
20. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century*. Capstone. 1997. 402 p.

References:

1. Zaman, M., Tanewski, G. and Ekanayake, G. (2025), "What does sustainability mean for small and medium enterprises: A systematic literature review", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 492, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652625001805> (Accessed 11.11.2025).
2. Martins, A., Branco, M. C., Melo, P. N. and Machado, C. (2022), "Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda", *Sustainability*, vol. 14, 6493. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116493>.
3. Maksichka, A.Yu. and Kovbasa, O.M. (2024), "Improving the management system of a small enterprise to ensure its development", *Economy and society*, [Online], vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>.

4. Fed'ko, I., Verkhovod, I. and Leontenko, O. (2024), "Dynamics of small and medium-sized businesses and economic prerequisites for the perception of social responsibility by Ukrainian enterprises as an important feature of the development model", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-146>.

5. Ryzhykh, M. I. and Tsyba, D. V. (2025), "ZERO WASTE as a component of sustainable development of small businesses in Ukraine: marketing and operational aspects", *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*, vol. (44), pp. 499—505. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15670125>.

6. Rozghon, O. and Oliukha, V. (2025), "Green" Technologies as an Indicator of Sustainability, Sustainable Development, and Growth in the Innovation Potential of SMEs", *Science and Innovation*, vol. 21 (4), pp. 107—131. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine21.04.107>.

7. Tejlor, F. (1911), "Principles of scientific management", available at: https://infotour.in.ua/tailor.htm#google_vignette (Accessed 29.11.2025).

8. Brodie, M.B. (1962), "Henri Fayol: Administration Industrielle et Generale — a re-interpretation", DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1962.tb01288.x>.

9. Weber, M. (1978), *Economy and Society*. An outline of interpretive sociology, University of California Press, Berkeley, USA.

10. Mayo, E. (1945), *The social problems of industrial civilization*, Harvard University, Boston, USA, available at: <https://ia801308.us.archive.org/1/items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf> (Accessed 30.11.2025).

11. Maslow, A. H. (1954), *Motivation and personality*. Harper & Brothers, New York. USA.

12. Bertalanffy, L. (1969), *General system theory*. Foundations, development, applications, George Braziller, New York, USA.

13. Hersey, P. and Blanchard, K. (1977), *Management of organizational behavior: Utilizing human Resource*, Third edition, Prentice-Hall, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/managementof00hers/page/n7/mode> (Accessed 30.11.2025).

14. Fiedler, F.E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/theoryofleadersh00fied/page/n7/mode> (Accessed 30.11.2025).

15. Drucker, P.F. (2007), *Managing in the next society*, Elsevier, Butterworth-Heinemann.

16. Adizes, I. (1988), *Corporate Life Cycles*, Prentice Hall Direct, Hoboken, USA.

17. Ries, E. (2011), *The Lean Startup*. How constant innovation creates radically successful businesses, Portfolio Penguin, London, UK.

18. Sutherland, J. (2014), *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*, Crown Publishing Group, New York, USA, available at: https://openlibrary.org/books/OL26406759M/Scrum_The_Art_of_Doing_Twice_the_Work_in_Half_the_Time (Accessed 30.11.2025).

19. Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

20. Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone, Oxford, UK.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.05.26

Процеженовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 339.138:659.1(477)

І. О. Кравцова,
ст. викладач кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0237-464X>
В. Г. Гноєвий,
к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-1669-9680>
В. В. Татарінов,
к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7373-1267>
В. А. Яременко,
к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0007-4331-9547>
Ю. А. Малашенко,
к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5748-8906>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.494

ЕВОЛЮЦІЯ ПАРАДИГМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ РЕКЛАМНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

I. Kravtsova,
Senior Lecturer, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"
V. Hnoievyi,
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"
V. Tatarinov,
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"
V. Yaremenko,
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"
Y. Malashenko,
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

EVOLUTION OF THE MARKETING COMMUNICATIONS PARADIGM AS A RESULT OF THE TRANSFORMATION OF THE ADVERTISING AND COMMUNICATION SERVICES MARKET IN UKRAINE

У статті досліджено еволюцію маркетингових концепцій та змін у структурі медіаспоживання крізь призму трансформації ринку рекламно-комунікаційних послуг України у 2007—2026 роках, а також, проведений комплексний аналіз зміни парадигми маркетингових комунікацій. На основі даних Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК) та українського представництва Interactive Advertising Bureau (IAB Україна) простежено перехід від масового охоплення (Маркетинг 1.0—2.0) до технологічно вдосконаленого людиноцентричного підходу (Маркетинг 5.0), а також, проаналізовано динаміку медіасегментів в умовах двох послідовних стрес-тестів — пандемії COVID-19 і повномасштабного воєнного вторгнення.

Встановлено, що рекламно-комунікаційний ринок виступає чутливим індикатором макроекономічної динаміки і водночас активним агентом цифрової трансформації маркетингу. Визначено структурні зрушення у розподілі рекламних бюджетів, зокрема, посилення домінування Digital-сегменту (78,8% загального ринку у 2024 р.) за рахунок скорочення частки традиційних медіа. Обґрунтовано інтеграцію штучного інтелекту як фундаменту комунікаційних платформ майбутнього.

The article provides a comprehensive academic study of the evolution of marketing concepts and shifts in media consumption structures through the lens of the Ukrainian advertising and communication market transformation during the 2007—2026 period. The research addresses the fundamental problem of how marketing communications adapt to extreme uncertainty and systemic macro-environmental shocks.

The empirical analysis is based on verified data from the All-Ukrainian Advertising Coalition and the Interactive Advertising Bureau (IAB Ukraine). The study employs a longitudinal approach to analyze the dynamics of media segments during two consecutive stress tests: the global COVID-19 pandemic and the full-scale military invasion.

The research identifies three distinct phases of market development: pre-crisis maturity (2017—2021), systemic shock and survival strategy (2022), and active recovery with structural restructuring (2023—2026). A significant structural shift is documented, with the Digital segment reaching a dominant share of 78.8% of the total market by 2024, effectively displacing traditional media. The authors highlight the emergence of "hybrid" communication channels, such as Digital TV (OTT) and Digital Out-of-Home (DOOH), which combine emotional reach with precise digital measurability. Furthermore, the research documents the stabilization of "anchor" advertising categories, such as pharmaceuticals and social-oriented retail, which provided the necessary liquidity for the market during the most turbulent periods.

The study defines the "resilience formula" for the Ukrainian advertising ecosystem, which integrates technological flexibility, the stability of "anchor" advertisers (e.g., pharmaceuticals), and operational innovation. It is proved that crises acted as catalysts for digital transformation rather than inhibitors. The findings outline strategic vectors for brands and media organizations, emphasizing the shift toward rational, emotionally balanced messaging and the integration of Artificial Intelligence (AI) as the foundation for future communication platforms.

Ключові слова: еволюція маркетингу, ринок рекламно-комунікаційних послуг, маркетингові комунікації, digital-реклама, цифрова трансформація.

Key words: marketing evolution, advertising and communication market, marketing communications, digital advertising, digital transformation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку маркетингу як науки і практики характеризується безпрецедентним темпом трансформацій, зумовлених конвергенцією цифрових технологій, зміною поведінкових моделей споживачів та посиленням глобальних ризиків. Для України цей процес набув особливого виміру: зокрема, упродовж 2020—2026 років національний рекламно-комунікаційний ринок пройшов через два системних стрес-тести — глобальну пандемію COVID-19 (2020—2021) та повномасштабне збройне вторгнення Росії (з лютого 2022 р.). Ці події стали природним "польовим експериментом", що дозволяє вивчити адаптаційний потенціал маркетингових комунікацій в умовах екстремальної невизначеності.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що рекламно-комунікаційна галузь є не лише відображенням стану економіки, а й активним формувачем споживчих настроїв та ділової активності. Розуміння закономірностей трансформації ринку в кризових умовах має важливе теоретичне та практичне значення для формування маркетингових стратегій українських підприємств і медіаорганізацій у середньостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика еволюції маркетингу та трансформації ринків рекламно-комунікаційних послуг привертає підвищену увагу дослід-

ників. У сфері концептуального розвитку маркетингу вагомим є дослідження Герлян Я.С., Кутліної І.Ю., де простежується перехід від орієнтованого на продукт Маркетингу 1.0 до сучасного Маркетингу 5.0, що ґрунтується на інтеграції штучного інтелекту [1]. Автори доводять, що кожен технологічний уклад породжував нову маркетингову парадигму.

Еволюцію концепцій маркетингу в контексті соціально-економічних трансформацій досліджено у роботі Максютенко І., в якій розглядаються основні етапи маркетингового мислення: від виробничої та збутової орієнтації до концепцій соціально-етичного, цифрового маркетингу та маркетингу взаємовідносин [2].

Вплив цифрових технологій на маркетингові комунікаційні стратегії досліджено у статті О. Перчук, О. Артюха та Д. Ліщенко. Автори доводять, що традиційні медіаканали поступово втрачають ефективність, тоді як цифрові інструменти забезпечують точне таргетування і вимірювання результатів [3].

Дослідники Я. Сало та М. Кочевой у своєму дослідженні обґрунтовують появу нових принципів комунікаційної діяльності в умовах воєнного стану: емоційну збалансованість, уникнення воєнної тематики в комерційних цілях та посилення акценту на суспільно важливих темах [4].

Тенденції розвитку світового рекламного ринку та місце України в глобальній медіаекономіці проаналізовано у дослідженні В. Рябака та К. Брензович. Автори виокремили ключові

драйвери трансформації рекламної галузі: інформатизація економіки, диверсифікацію медіаносіїв та глобалізацію рекламних кампаній [5].

Попри значний масив публікацій, недостатньо дослідженим залишається питання комплексної оцінки еволюції маркетингових концепцій та змін у структурі медіаспоживання крізь призму трансформації рекламно-комунікаційного ринку України з урахуванням специфіки кризових періодів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті — на основі статистичних даних рекламного ринку України (2007—2026) і теоретичних положень еволюції маркетингу виявити закономірності структурної трансформації ринку рекламно-комунікаційних послуг України та їх взаємозв'язок із загальними тенденціями розвитку маркетингових концепцій і комунікаційних практик, охарактеризувати адаптаційні механізми рекламної екосистеми в умовах кризових явищ та окреслити вектори подальшого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ринок рекламно-комунікаційних послуг є специфічним індикатором стану маркетингової думки, адже, структура рекламних витрат відображає домінуючу маркетингову концепцію — від масового охоплення (Маркетинг 1.0-2.0) через сегментацію та таргетинг (Маркетинг 3.0) до персоналізованої взаємодії та технологічного маркетингу (4.0-5.0). Дані ВРК та ІАВ Україна за 2007—2026 рр. дозволяють простежити ці зміни у кількісному вимірі [6, 7].

У докризовий період (2007—2019) ринок демонстрував стійке органічне зростання на рівні 25% щорічно. Лідерство ТБ-реклами (7329 млн грн у 2017 р., 11 527 млн грн у 2019 р.) відповідало парадигмі Маркетингу 2.0 з масовим охопленням та односпрямованою комунікацією. Телевізійна реклама у цей період залишалася найбільшим сегментом ринку. Зокрема, з 2007 року (2 360 млн) до 2017 року (7 329 млн) обсяг ТБ-ринку зріс у понад 3 рази.

Сегмент преси (газети та журнали) пройшов через найбільш радикальну трансформацію — від стрімкого зростання до тривалої стагнації. Максимальні показники реклами у пресі зафіксовані у 2012 році — 2 646,8 млн, після чого її обсяги почали стрімко скорочуватися і у 2017 році становили 1 320 млн, що фактично повернуло сегмент до рівня 2007—2008 років. Це свідчить про початок масового переходу аудиторії та бюджетів у цифрові медіа.

Сегменти зовнішньої реклами (Out-of-Home — ООН) та Радіо продемонстрували здатність до адаптації. Попри коливання, сегмент ООН зріс з 945 млн у 2007 році до 1 405 млн у 2017-му. Характерно, що у 2013 році був зафіксований локальний пік (1 500 млн), після чого ринок просів і поступово відновлювався. Тоді як сегмент радіо в довгостроковій перспективі показав позитивну динаміку. Обсяги зросли зі 170 млн у 2007 р. до 480 млн у 2017 р.

Трансформація ринку чітко корелює з макроекономічною ситуацією в Україні. Період 2007—2008 демонструє стрімкий розвиток усіх медіа до моменту глобальної фінансової кризи. У 2010—2013 роках спостерігається період активного відновлення та досягнення історичних максимумів для багатьох традиційних медіа (особливо преси та ТБ). Період 2014—2017 характеризується структурною перебудовою медійно-реklamного ринку. Інтервал 2007—2017 років стало періодом переходу від домінування класичних медіа (ТБ + Преса) до моделі, де ТБ зберігає лідерство, преса втрачає позиції, а інтернет-реклама стає ключовим драйвером росту, випереджаючи за обсягами зовнішню рекламу та радіо. Водночас стрімке зростання інтернет-ринку (+37% сегмент пошуку у 2020 р. порівняно з 2019 р.) сигналізувало про перехід до Маркетингу 4.0 із акцентом на вимірюваність та персоналізацію.

Необхідно відзначити високу адаптивність маркетингових комунікацій до кризових ситуацій. Так, зокрема, пандемія COVID-19 стала каталізатором їх цифрової трансформації. Попри загальне стиснення ринку, інтернет-реклама зросла на 24% у 2020 р. (до 19 910 млн грн), а пошуковий сегмент — на 37%. Загальний ринок у 2020 р. залишився практично стабільним (-1% до 2019 р.), тоді як ООН-реклама впала на 25%, преса — на 20,8%. Цей перерозподіл відповідав глобальній тенденції "digital pivot" і формував методологічну базу для наступного кризового реагування.

Примітною особливістю українського ринку стала позитивна динаміка ТБ-реклами у 2020 р. (+5,6%), пояснювана зростанням телеперегляду до 6 годин 5 хвилин під час локдаунів і кодуванням супутникового сигналу в січні 2020 р., що штучно обмежило рекламний інвентар. 2021 рік став роком диджитал-експансії: загальний ринок виріс на 27%, сегменти Search (+45%) та Digital Video (+40%) сформували нову ієрархію ефективності.

Повномасштабне вторгнення 2022 року спричинило катастрофічне падіння медіаринку на 63%. Рекламна діяльність фактично зупинилася в лютому-березні. Найбільших втрат

заснази кінотеатри (-92%), ТБ (-81% — через трансляцію "Єдиного марафону новин") та преса (-79%). Радіо продемонструвало відносну стійкість (-61%) завдяки інформаційній доступності та регіональній гнучкості.

Феноменом 2022 року стала роль фармацевтики як "якоря" ринку: повернення великих фармацевтичних брендів до реклами у серпні дозволило медіагрупам відновити операційну життєздатність. Цей прецедент підкреслює важливість стабільних B2C-категорій як інституціональних страховиків рекламного ринку в умовах кризи. Цей рік спричинив принциповий зсув у концепції комунікацій: бренди перейшли від іміджевих до раціональних повідомлень, зосередившись на якості та ефективності продукту. Дослідження (2023) зафіксували відмову від воєнної тематики у комерційних цілях і зростання вимог до емоційної збалансованості рекламних меседжів [7].

2023 рік продемонстрував неочікувано високі темпи відновлення (+77%), що перевершили літні прогнози. Особливо вражаючим стало зростання радіоринку у 2,5 рази — до довоєнних рівнів, що пояснюється переходом 70% клієнтів на "прямую" модель взаємодії, впровадженням Radio Recall Test та активністю рекрутингових кампаній Сил оборони. У 2024 р. радіоринок вперше в історії перетнув позначку 1 млрд грн.

Digital TV (Over-the-Top — OTT) сформувався як повноцінний "гібридний" сегмент: поєднуючи емоційне охоплення ТБ із прецизійною вимірюваністю Digital, цей напрям у 2024 р. зріс на 67%. Сегмент DOOH (Digital Out-of-Home) продемонстрував стійкість до блекаутів завдяки автономним рішенням енергопостачання (+58% у 2024 р.). Загальний рекламний ринок у 2024 р. досяг 54,3 млрд грн (+29% до 2023 р.), а частка Digital склала 78,8% від загального обсягу.

Паралельно відбувалася трансформація немедійних комунікацій. Event Marketing зріс на 172% у 2023 р., що свідчить про критичну потребу брендів у побудові довіри через фізичну присутність після двох років онлайн-домінування. Trade Marketing зріс на 34%, PR-сегмент досяг 70% від довоєнних рівнів, переорієнтувавшись на проекти міжнародної допомоги.

Прогнозний горизонт 2025-2026 рр. окреслює перехід від фази стихійного відновлення до системного зростання з помірною динамікою (+12-13%). Загальний обсяг медіаринку у 2025 р. прогнозується на рівні 33410 млн грн, у 2026 р. — 37769 млн грн Digital (Internet) Media стає безальтернативним лідером (22 153 млн грн у 2026 р.), випереджаючи ТБ майже вчетверо.

Визначальним трендом 2025—2026 рр. є інтеграція штучного інтелекту в маркетингові

платформи. ШІ бере на себе збір даних, автоматизацію креативів та оптимізацію розміщення, тоді як роль маркетолога зміщується до статусу "носія сенсів" — стратега та інтерпретатора сигналів ринку. Це відповідає концепції Маркетингу 5.0, де технологічні засоби служать цілісній людиноцентричній стратегії.

Ключовими бар'єрами залишаються енергетичні обмеження (блекаути), дефіцит кваліфікованих кадрів (міграція, мобілізація), а також посилення законодавчого регулювання окремих категорій (реклама лікарських засобів). Проте ці виклики не змінюють загального вектору: рекламна екосистема України зразка 2026 р. є значно технологічно досконалішою та стійкішою до макроекономічних шоків, ніж у 2018 р.

Аналіз рекламного ринку у взаємозв'язку з концептуальним розвитком маркетингу дозволяє виявити чітку кореляцію. Домінування ТБ-реклами у 2007—2019 рр. відповідало Маркетингу 2.0 — акцент на одностороннє охоплення аудиторії. Стрімке зростання Search та Display з 2015 р. засвідчило перехід до Маркетингу 3.0 з орієнтацією на потреби та цінності. Диджитал-домінування після 2020 р. відповідає Маркетингу 4.0 — з персоналізацією на основі даних та інтеграцією онлайн і офлайн досвіду. Нарешті, інтеграція ШІ у 2025—2026 рр. маркує початок Маркетингу 5.0 — технологічно вдосконаленого людиноцентричного підходу.

Важливим висновком є те, що кризи прискорювали, а не гальмували цю еволюцію. Пандемія стала каталізатором переходу від 3.0 до 4.0, воєнний стан — прискорив переосмислення комунікаційних стратегій і технологічний стрибок у бік ШІ-орієнтованого маркетингу. Це підтверджує тезу про те, що маркетинг адаптується до зовнішніх викликів через концептуальне оновлення, а не лише через тактичне коригування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Ринок рекламно-комунікаційних послуг України впродовж 2017—2026 рр. пройшов три якісно відмінних фази: зростання та передкризова зрілість (2017—2021), системний шок та стратегія виживання (2022), активне відновлення та структурна перебудова (2023—2026). Кожна фаза відповідає певній стадії еволюції маркетингових концепцій і характеризується специфічними домінуючими каналами та комунікаційними стратегіями.

2. Визначальною тенденцією досліджуваного періоду є незворотна цифровізація реклам-

но-комунікаційного ринку. Частка Digital досягла 78,8% у 2024 р. і продовжуватиме зростати. Це відображає системний перехід від масового охоплення до персоналізованих, вимірюваних і адаптивних комунікацій — ключових характеристик Маркетингу 4.0-5.0.

3. Воєнний стан сформував нову комунікаційну чутливість: бренди перейшли до раціональних, емоційно зважених меседжів, а роль рекрутингових та суспільно значущих комунікацій суттєво зросла. Це обумовлює нові вимоги до компетенцій маркетологів: поєднання технологічної грамотності з розумінням соціального контексту.

4. Адаптаційна формула стійкості українського рекламного ринку включає три елементи: технологічну гнучкість (переорієнтація на Digital канали), стабільність якірних рекламодавців (фармацевтика) та інноваційність (енергонезалежна інфраструктура ДООН, нові методи вимірювання).

Перспективи подальших досліджень пов'язані з: вивченням ефективності окремих digital-інструментів у воєнних умовах; аналізом трансформації споживчої поведінки як детермінанти змін у маркетингових комунікаціях; дослідженням ролі штучного інтелекту у формуванні нової парадигми українського медіамаркетингу; порівняльним аналізом відновлення рекламних ринків країн, що пережили збройні конфлікти.

Література:

1. Герлян Я.С., Кутліна І.Ю. Еволюція маркетингу: від продукту до цінності в умовах цифрової трансформації. Вісник Університету "Україна". 2024. № 12 (39). С. 34—44. URL: <https://surl.li/nxtfeu> (дата звернення: 12.04.2026).

2. Максютенко І. Еволюція концепцій маркетингу в умовах соціально-економічних трансформацій. Економіка та суспільство. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-121> (дата звернення: 29.04.2026).

3. Перчук О., Артюх О., Ліщенко Д. Вплив цифрових технологій на маркетингові комунікаційні стратегії та практики. Grail of Science. 2024. № 40. С. 129—135. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.014> (дата звернення: 10.04.2026).

4. Сало Я., Кочевый М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45> (дата звернення: 19.03.2026).

5. Рябак В. А., Брензович К. С. Тенденції та перспективи розвитку світового рекламного ринку. Науковий вісник Ужгородського націо-

нального університету. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-25> (дата звернення: 22.04.2026).

6. Всеукраїнська рекламна коаліція (БРК). Обсяги рекламно-комунікаційного ринку України 2007-2026. Щорічні аналітичні звіти. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/> (дата звернення: 10.04.2026).

7. ІАВ Україна. ІАВ Україна оприлюднює результат оцінки обсягу ринку інтернет реклами за 2024 рік. Київ, 15.04.2025. URL: <https://iab.com.ua/iab-ukrayina-oprylyudnyuye-rezultat-otsinky-obsyagu-rynku-interent-reklamy-za-2024-roku/> (дата звернення: 21.04.2026).

References:

1. Herlyan, Ya. S. and Kutlina, I. Yu. (2024), "Evolution of marketing: from product to value in the conditions of digital transformation", Visnyk Universytetu "Ukrayina", vol. 12, pp. 34—44, available at: <https://surl.li/nxtfeu> (Assessed 12 April 2026).

2. Maksyutenko, I. (2026), "Evolution of marketing concepts in the context of socio-economic transformations", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-121>

8. Perchuk, O. Artyukh, O. and Lishchenko, D. (2024), "The impact of digital technologies on marketing communication strategies and practices", Grail of Science, vol. 40, pp. 129—135. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.-06.2024.014>

3. Salo, Ya. and Kochevoy, M. (2024), "Marketing communications in the conditions of the military period: changes and features", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45>

4. Ryabak, V. A. and Brenzovych, K. S. (2023), "Trends and prospects for the development of the global advertising market", Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, vol. 49. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-25>

5. All-Ukrainian Advertising Coalition (2026), "Volumes of the advertising and communication market of Ukraine 2007—2026. Annual analytical reports", available at: <https://vrk.org.ua/news-events/> (Assessed 10 April 2026).

6. IAB Ukraine (2025), "IAB Ukraine publishes the result of the assessment of the volume of the Internet advertising market for 2024", available at: <https://iab.com.ua/iab-ukrayina-oprylyudnyuye-rezultat-otsinky-obsyagu-rynku-interent-reklamy-za-2024-roku/> (Assessed 21 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.05.26

Професійно рецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 336.71:004

А. С. Мекеня,
здобувач вищої освіти спеціальності "Міжнародні економічні відносини",
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6157-8470>
О. Д. Огданська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-2570>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.499

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РИЗИК- ПРОФІЛЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ БАНКІВ

A. Mekenia,
Applicant for higher education in the specialty "International Economic Relations",
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro
O. Ohdanska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International
Economics and Global Finance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE FINANCIAL EFFICIENCY AND RISK PROFILE OF TRANSNATIONAL BANKS

У статті досліджено вплив цифрової трансформації на фінансову ефективність та ризик-профіль транснаціональних банків у сучасному глобальному фінансовому середовищі. Обґрунтовано, що цифровізація банківської діяльності впродовж 2020—2025 років стала одним із ключових чинників структурної перебудови міжнародного банкінгу, оскільки змінила механізми формування доходів, управління витратами, підходи до взаємодії з клієнтами та архітектуру банківських ризиків. На основі аналізу фінансових індикаторів, зокрема прибутку глобального банкінгу, рентабельності власного капіталу, показника cost-to-income, капіталу першого рівня, розподіленого капіталу, частки цифрових продажів, а також показників кіберризиків і fintech-конкуренції, встановлено подвійний характер впливу цифрової трансформації на транснаціональні банки. Доведено, що цифровізація сприяє зростанню прибутковості, підвищенню операційної ефективності, зниженню витратності банківської моделі та посиленню здатності банків генерувати фінансовий ресурс для реінвестування. Водночас цифрова трансформація супроводжується посиленням кіберризиків, зростанням витрат на цифрову стійкість, підвищенням технологічної залежності та загостренням конкурентного тиску з боку fintech-компаній і необанків. У результаті встановлено, що цифрова трансформація є комплексним чинником одночасної зміни фінансової результативності та ризикової вразливості транснаціональних банків. Перспективи подальших досліджень пов'язані з порівняльним аналізом цифрових стратегій провідних банківських груп, оцінюванням впливу штучного інтелекту на банківську прибутковість і дослідженням взаємозв'язку між цифровізацією, кіберстійкістю та регуляторною адаптивністю банків.

The article examines the impact of digital transformation on the financial efficiency and risk profile of transnational banks in the contemporary global financial environment. It is substantiated that digitalization has become one of the key drivers of structural changes in international banking, as it affects not only technological infrastructure and service delivery channels, but also the mechanisms of income generation, cost management, customer interaction, capital allocation, and risk governance. The study focuses on the period from 2020 to 2025, during which digital transformation acquired a systemic character and became a crucial factor of banks' competitiveness, operational productivity, and strategic resilience. The paper analyzes the influence of digital transformation through a system of financial and risk indicators, including global banking profit, return on equity, cost-to-income ratio, Tier 1 capital, distributed capital, the

share of digital sales, cyber incidents, cybersecurity expenditures, the share of fintech in payments, the number of neobanks, and the average banking margin. Based on the analysis of these indicators, it is proved that digital transformation has a dual effect on transnational banks. On the one hand, it contributes to higher profitability, lower operating costs, wider digital sales channels, stronger capital generation capacity, and a more flexible business model. On the other hand, digitalization significantly increases cyber risks, technological dependence, infrastructure vulnerability, operational complexity, and competitive pressure from fintech companies and digital banking platforms. The article also emphasizes that the impact of digital transformation is asymmetric across different groups of transnational banks. Large Asian banking groups benefit from scale effects and deep integration into national financial systems, while American banks demonstrate stronger gains in operational efficiency and platform development. European banks also implement digital modernization, but under stricter regulatory requirements, lower margins, and higher compliance pressure. As a result, digital transformation should be interpreted not as a purely technological trend, but as a complex factor that simultaneously reshapes the financial performance, market positioning, and risk architecture of transnational banking groups. It is concluded that the financial benefits of digital transformation cannot be assessed separately from the risks it generates. Sustainable competitive advantages in the digital environment are achieved by those transnational banks that are able to combine technological modernization with cost optimization, income diversification, platform development, and effective risk management. Prospects for further research are associated with a deeper comparative analysis of digital strategies of leading banking groups, the assessment of artificial intelligence in improving banking efficiency, and the study of the relationship between digitalization, cyber resilience, and regulatory adaptability in different models of international banking.

Ключові слова: цифрова трансформація; транснаціональні банки; фінансова ефективність; ризик-профіль; fintech; кіберризики; банківська стійкість.

Key words: digital transformation; transnational banks; financial efficiency; risk profile; fintech; cyber risks; banking resilience.

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

У сучасному глобальному фінансовому середовищі цифрова трансформація стала одним із визначальних чинників зміни моделей функціонування транснаціональних банків (ТНБ). Її вплив охоплює не лише оновлення технічної інфраструктури чи розширення дистанційних каналів обслуговування, а й глибоку перебудову механізмів формування доходів, управління витратами, оцінювання ризиків, взаємодії з клієнтами та підтримання конкурентних позицій на міжнародному ринку банківських послуг. Цифровізація змінює саму логіку банківської діяльності: від традиційної орієнтації на мережу відділень і класичне кредитно-депозитне посередництво до платформних рішень, автоматизованих процесів, data-driven управління та інтеграції інструментів штучного інтелекту в операційну й аналітичну діяльність банків.

Для транснаціональних банків ці процеси мають особливу значущість, оскільки відбуваються в умовах багатюрисдикційності, високої концентрації капіталу, посилення регуляторного нагляду, зростання конкуренції з боку фінтех-компаній і необанків, а також ускладнення глобального ризикового середовища. За та-

ких умов цифрова трансформація стає не допоміжним напрямом модернізації, а системною передумовою підвищення фінансової ефективності банківських груп, оптимізації структури витрат, масштабування цифрових сервісів і зміцнення їхньої ринкової стійкості. Водночас прискорення цифрових змін супроводжується формуванням нового ризик-профілю, що включає кіберризики, технологічні збої, модельні ризики, залежність від цифрової інфраструктури та зростання регуляторних вимог до безпеки даних і безперервності операцій. Усе це зумовлює необхідність комплексного дослідження впливу цифрової трансформації не лише на результативність діяльності ТНБ, а й на зміну їхніх ризикових характеристик.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової трансформації банківського сектору посідає важливе місце в сучасних економічних дослідженнях. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців увага зосереджується на впливі цифрових технологій на фінансову ефективність банків, трансформацію структури банківських послуг, розвиток мобільного банкінгу, відкритого банкінгу та автоматизацію фінансових процесів. Зокрема, Л. В. Жердецька, Д. О. Коцина та О. О. Крижа-

новський [1] досліджують зміну архітектури банківських послуг під впливом цифровізації та перехід від продуктового підходу до екосистемного. І. Ананзех, А. Халаф і Д. Халаві [2] пов'язують розвиток фінансових технологій із розширенням фінансової інклюзії та здатністю банків масштабувати клієнтську базу при нижчих витратах залучення. С. Цевік [3] акцентує увагу на значенні технологічної інфраструктури для розвитку цифрового кредитування та масштабування фінтех-рішень. Водночас у науковій літературі посилюється інтерес до ризикових аспектів. О. М. Момот [4] розглядає стабілізаційний потенціал транснаціональних банків крізь призму диверсифікації активів, тоді як Ю. І. Продіус і І. М. Максимичева [6] підкреслюють значення хмарних сервісів в умовах кризових шоків. У матеріалах BIS та KPMG [11; 12; 18] увага приділяється кіберстійкості та зростанню витрат на кіберзахист. Як засвідчує аналіз, еволюція бізнес-моделі ТНБ у цифрову епоху відображає перехід від класичного фінансового посередництва до платформенно-інфраструктурної системи, що формує гібридні моделі: фінтех-інтегровані, ESG-орієнтовані та токенизаційні [5; 8; 13]. Разом із тим, недостатньо комплексно розкритим залишається питання того, як саме цифрова трансформація одночасно впливає на фінансову ефективність і ризик-профіль транснаціональних банків.

Сучасні наукові підходи також засвідчують, що цифрова трансформація транснаціональних банків не обмежується впровадженням окремих технологічних рішень, а відображає глибшу еволюцію самої бізнес-моделі банківської діяльності. Якщо традиційна модель транснаціонального банку ґрунтувалася на масштабі активів, розгалуженій мережі підрозділів і класичному фінансовому посередництві, то в цифрову епоху ключового значення набувають платформні сервіси, цифрові екосистеми, аналітика даних, інтегровані платіжні рішення та автоматизовані канали обслуговування. Унаслідок цього транснаціональні банки дедалі більше переходять від моделі інституційної присутності до моделі інфраструктурної вбудованості у цифрове фінансове середовище. Така трансформація змінює не лише способи взаємодії з клієнтами, а й механізми створення вартості, джерела доходів і характер ризиків, що підсилює актуальність дослідження впливу цифровізації саме на фінансову ефективність і ризик-профіль ТНБ.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу цифрової трансформації на фінансову ефективність

та ризик-профіль транснаціональних банків у сучасному глобальному фінансовому середовищі. Для досягнення поставленої мети необхідно: визначити основні прояви цифрової трансформації у діяльності ТНБ; проаналізувати її вплив на прибутковість, рентабельність, структуру доходів і витрат банківської діяльності; узагальнити ключові ризики, що супроводжують цифровізацію банківських процесів; обґрунтувати, яким чином цифрові технології одночасно підвищують ефективність діяльності транснаціональних банків і трансформують їхній ризик-профіль.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація транснаціональних банків у сучасному фінансовому середовищі є не локальним технологічним оновленням, а проявом глибшої структурної еволюції банківської діяльності. Її зміст полягає у переході від моделі, що спирається переважно на фізичну присутність, традиційне фінансове посередництво та лінійну продуктову логіку, до моделі, в якій ключову роль відіграють цифрові платформи, аналітика даних, екосистемні сервіси, автоматизація процесів і дистанційні канали взаємодії з клієнтами [1; 3; 7]. У такому контексті транснаціональний банк функціонує вже не лише як фінансовий посередник, а як багаторівнева інфраструктурна система, інтегрована у ширший цифровий фінансовий простір [5; 9; 13].

Для транснаціональних банків така трансформація має особливу вагу, оскільки вони поєднують операції в різних юрисдикціях, працюють із багатоканальними транскордонними потоками, підпадають під різні режими нагляду та водночас змушені підтримувати високу швидкість і безперервність фінансових сервісів [4; 12; 16]. Саме тому цифровізація впливає не лише на технічну сторону банківських процесів, а й на механізми створення вартості, структуру доходів, модель витрат, правила управління ризиками та характер міжнародної конкурентної боротьби [4; 7; 8].

Одним із перших вимірів цифрової трансформації виступає її вплив на фінансову ефективність транснаціональних банків. У науковій та аналітичній літературі цифровізація розглядається як чинник підвищення прибутковості, покращення рентабельності власного капіталу, скорочення операційних витрат і прискорення банківських процесів [1; 7]. Такий ефект пояснюється тим, що цифрові рішення дозволяють банкам автоматизувати значну частину

внутрішніх процедур, зменшити витрати на фізичну інфраструктуру, швидше обробляти операції й одночасно підвищувати якість аналітичних рішень [7; 11].

Для транснаціональних банків це особливо важливо, оскільки саме вони найбільше залежать від узгодженості між масштабом активів, рентабельністю, витратною дисципліною та капітальною стійкістю. У цифровому середовищі ефективність дедалі частіше визначається не тільки обсягом ресурсів, а й здатністю банківської групи перетворювати цифрові інструменти на стабільний фінансовий результат [4; 12]. Саме тому доцільно розглянути динаміку основних індикаторів фінансової ефективності глобального банкінгу в умовах цифрової трансформації (Табл. 1).

Наведені у таблиці 1 дані підтверджують, що цифровізація виступає потужним інструментом подолання проблеми низької маржинальності. Послідовне зниження показника співвідношення витрат і доходів (cost-to-income) з 55,0 % до 50,5 % є наслідком глибокого реінжинірингу бізнес-процесів: впровадження роботизованої автоматизації процесів (Robotic Process Automation, RPA) та використання систем штучного інтелекту для кредитного скорингу [1; 18]. При цьому збереження показника Tier 1 на рівні понад 12,8 % доводить, що оптимізація операційної моделі відбувається без погіршення капітальної стійкості банківських груп [12].

Однак самі показники прибутковості, рентабельності та витратності не повністю розкривають глибину змін, які відбуваються в банківській моделі під впливом цифровізації. Вони фіксують підсумковий результат, але не завжди дозволяють побачити, яким чином транснаціональні банки формують фінансовий ресурс для подальшого розвитку, підтримання резервів і фінансування нових технологічних рішень. Для великих банківських груп така здатність має стратегічне значення, оскільки цифрова трансформація потребує постійних інвестицій у технології, кіберзахист, аналітичну інфраструктуру та інноваційні сервіси [7; 14].

У цифровому середовищі джерела фінансової ефективності стають більш диверсифікованими. Поряд із класичними процентними доходами дедалі більшого зна-

чення набувають цифрові продажі, комісійні сервіси, платформні моделі та інтегровані клієнтські рішення [7; 13]. У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу показників, які відображають внутрішню здатність банківського сектору генерувати фінансовий ресурс і трансформувати цифрову активність у довгострокову економічну стійкість (Табл. 2).

Стрімке зростання частки цифрових продажів у роздрібному сегменті (з 35 % до 65 %) об'єктивно засвідчує успішність монетизації дистанційних каналів [7]. Важливо зазначити, що згенерований розподілений капітал (FCFE) не спрямовується виключно на дивідендні виплати акціонерам. Значна його частина акумулюється як резерв (зростання з 90 до 340 млрд дол. США). У цифровому середовищі ці залишкові грошові потоки формують стратегічний "буфер", який транснаціональні банки використовують для масштабування власних цифрових екосистем [14].

Разом із загальносекторальною динамікою важливо врахувати, що цифрова трансформація по-різному проявляється на рівні окремих транснаціональних банків. Це пояснюється різницею в масштабі активів, регіональній структурі діяльності, інституційних умовах, регуляторному середовищі та стратегічних підходах до впровадження цифрових рішень [4; 12]. Аналіз конкретних банківських груп дозволяє

Таблиця 1. Динаміка показників фінансової ефективності глобального банкінгу в умовах цифрової трансформації у 2020–2025 рр.

Рік	Прибуток глобального банкінгу, трлн дол. США	ROE глобального банкінгу, %	Cost-to-income (C/I), %	Tier 1 (капітал I рівня), %	Доходи після ризик-вартості, трлн дол. США
2020	0,6	9,5	55,0	13,0	4,0
2021	1,0	10,5	54,0	13,2	4,6
2022	1,3	12,0	52,0	13,8	5,0
2023	1,4	13,0	51,5	13,8	5,2
2024	1,2	11,7	51,0	12,8	5,5
2025	1,22	11,5	50,5	12,9	5,6

Джерело: складено авторами за даними [7; 12; 15].

Таблиця 2. Вплив цифровізації на структуру доходів і генерацію капіталу банківського сектору у 2020–2025 рр.

Рік	Розподілений капітал (FCFE), млрд дол. США	Дивіденди та виплати, млрд дол. США	Резерв (залишкові cash flows), млрд дол. США	Частка цифрових продажів у роздрібі, %	Відхилення C/I від 2020, %
2020	250	160	90	35	0,0
2021	600	360	240	42	-1,0
2022	850	520	330	50	-3,0
2023	950	600	350	58	-3,5
2024	900	560	340	62	-4,0
2025	920	580	340	65	-4,5

Джерело: складено авторами за даними [7; 14].

перейти від узагальненого макрорівневого бачення до розуміння того, як цифровізація впливає на різні моделі міжнародного банкінгу.

Порівняльний аналіз азійських, американських і європейських ТНБ є особливо показовим, оскільки ці групи функціонують у різних економічних і регуляторних умовах. Унаслідок цього цифровізація виступає для одних банків насамперед інструментом масштабування та посилення інфраструктурної переваги, для інших — засобом підвищення продуктивності й розвитку клієнтських екосистем, а для третіх — механізмом підтримання конкурентоспроможності в умовах жорсткішого нагляду та нижчої маржинальності [19—23]. Це розкриває асиметричний характер цифрової трансформації транснаціональних банків (Табл. 3).

Як свідчить порівняльна характеристика, вектори цифрової адаптації провідних інституцій мають яскраво виражену регіональну асиметрію. Азійські державні мегабанки (наприклад, ICBC) капіталізують ефект колосального масштабу, що забезпечує їм домінування на ринку та дозволяє глибоко інтегруватися в національні цифрові платформи [23]. Американські ТНБ (JPMorgan Chase, Bank of America), спираючись на значний капітал, розбудовують власні технологічні хаби, що дозволяє їм агресивно автоматизувати процеси та розширювати екосистемне охоплення [19; 20]. Натомість європейський банкінг змушений балансувати між впровадженням інновацій та дотриманням суворих вимог Другої платіжної директиви (Payment Services Directive 2, PSD2) і Загального регламенту про захист даних (General Data Protection Regulation, GDPR) [21; 22]. Це дещо уповільнює їхню ринкову експансію, але робить їхні цифрові моделі значно стійкішими з позиції комплаєнсу.

Водночас цифрова трансформація не обмежується підвищенням ефективності та зміною бізнес-моделі. Чим глибше транснаціональні банки інтегрують цифрові рішення у свою діяльність, тим більшою стає їхня залежність від якості IT-інфраструктури, стабільності цифрових сервісів, хмарних технологій,

аналітичних систем та зовнішніх технологічних контурів [11; 12; 16]. У результаті поряд із традиційними банківськими ризиками формується новий контур ризикової вразливості, який безпосередньо пов'язаний із цифровим середовищем функціонування банків.

Для транснаціональних банків така зміна ризикової архітектури є особливо чутливою, оскільки вони інтегрують міжнародні платіжні потоки, клієнтські бази з різних регіонів, різні режими комплаєнсу та численні цифрові сервіси в межах єдиного операційного простору. Через це будь-який технологічний збій або кіберінцидент може мати багаторівневі наслідки — від порушення доступу до сервісів до проблем із регуляторною відповідністю та репутаційними втратами [12; 17; 18]. Саме тому дослідження цифрової трансформації ТНБ повинно охоплювати і фінансові результати, і новий ризик-профіль (Табл. 4).

Статистика, наведена у таблиці 4, ілюструє внутрішні витрати цифрової ефективності: скорочуючи фізичні операційні видатки, ТНБ змушені реінвестувати кошти у кібербезпеку (зростання з 28 до 61 млрд дол. США) [11]. Перехід банків до моделі відкритого банкінгу через за-

Таблиця 3. Порівняльна характеристика цифрової трансформації окремих транснаціональних банків

Група ТНБ (Приклади)	Регіональна належність	Стратегія цифрової адаптації	Вплив на бізнес-модель та ефективність
ICBC, Agricultural Bank of China	Азія	Масштабна цифрова експансія, глибока інтеграція з національними фінансовими платформами	Посилення інфраструктурної стійкості, суттєвий приріст активів (понад 40 % за аналізований період)
JPMorgan Chase, Bank of America	Північна Америка	Агресивна автоматизація процесів, розвиток екосистемних сервісів та дистанційних каналів	Значне підвищення операційної ефективності (зниження C/I) та розширення клієнтського охоплення
HSBC, BNP Paribas	Європа	Повільніша цифрова модернізація через жорстке регуляторне середовище (GDPR, PSD2)	Стримана, але структурно глибока трансформація з фокусом на комплаєнс, кібербезпеку та сталість

Джерело: складено авторами за даними фінансової звітності [19—23].

Таблиця 4. Кіберризик та витрати на забезпечення цифрової стійкості банківського сектору у 2020—2025 рр.

Рік	Кількість зареєстрованих кіберінцидентів, од.	Середні витрати від інцидентів, млрд дол. США	Витрати банків на кібербезпеку, млрд дол. США	Частка кіберризиків у структурі операційних ризиків, %	Частка хмарних атак, %
2020	1 200	4,5	28	18	12
2021	1 450	5,2	32	21	16
2022	1 720	6,4	38	25	22
2023	2 050	7,8	45	29	28
2024	2 300	8,9	53	33	34
2025	2 600	10,2	61	37	39

Джерело: складено авторами за даними [11; 12; 18].

стосування відкритих програмних інтерфейсів (Open Application Programming Interfaces, Open API) та використання сторонніх хмарних провайдерів безпрецедентно розширює поверхню для потенційних атак [18]. Стрімке зростання частки хмарних інцидентів (до 39 %), а також зростання кількості порушень стандартів протидії відмиванню коштів та ідентифікації клієнтів (Anti-Money Laundering / Know Your Customer, AML/KYC), означає, що операційний ризик транснаціонального банку зміщується в площину функціональної стійкості серверних систем [12; 15].

Проте ризики цифрової трансформації не вичерпуються лише технологічними й кібернетичними загрозами. Не менш істотним наслідком цифровізації є трансформація самого конкурентного поля, у межах якого функціонують транснаціональні банки. Поширення fintech-компаній, необанків, платформних сервісів і цифрових платіжних екосистем означає, що банки дедалі частіше конкурують не тільки між собою, а й з новими гравцями, які не обтяжені традиційною інфраструктурною моделлю та можуть швидше адаптуватися до запитів клієнтів [3; 8; 10].

У таких умовах цифровізація стає не лише інструментом внутрішньої оптимізації, а й способом збереження позицій на ринку. Якщо раніше конкурентна перевага банку значною мірою визначалася масштабом активів, мережею відділень і ресурсною базою, то тепер дедалі важливішими стають швидкість оновлення сервісів, якість цифрового інтерфейсу, гнучкість продуктів, персоналізація послуг і здатність інтегрувати клієнта у власну цифрову екосистему [13]. Саме тому аналіз fintech-конкуренції має розглядатися як невід'ємний елемент дослідження сучасного ризик-профілю транснаціональних банків (Табл. 5).

Дані таблиці 5 фіксують формування середовища жорсткої асиметричної конкуренції. Технологічні стартапи та необанки діють за принципом дезагрегації (unbundling) банківських послуг: вони фокусуються виключно на наймаржинальніших сегментах — еквайрингу, транскордонних переказах, роздрібному кредитуванні [8; 10]. Не будучи обтяженими старими ІТ-системами, фінтех-компанії здатні пропонувати оптимізований клієнтський досвід за значно нижчими тарифами. Цей фактор є першопричиною системного стиснення середньої банківської маржі (падіння до 2,1 %) [3]. Для збереження конкурентоспроможності в умовах відкритого банкінгу ТНБ змушені відходити від прямої продуктової конфрон-

Таблиця 5. Вплив fintech-конкуренції на ринкові позиції та маржинальність транснаціональних банків у 2020—2025 рр.

Рік	Глобальні інвестиції у FinTech, млрд дол. США	Частка FinTech у платежах, %	Кількість необанків, од.	Частка цифрових кредитів, %	Середня маржа банків, %
2020	105	18	120	9	3,1
2021	239	22	150	11	2,9
2022	210	27	180	14	2,7
2023	210	32	210	17	2,5
2024	220	37	240	20	2,3
2025	230	41	270	23	2,1

Джерело: складено авторами за даними [3; 8; 10].

тації з необанками та інтегрувати їх у власні екосистеми за моделлю "Банкінг як послуга" (Banking-as-a-Service, BaaS) [13].

Таким чином, цифрова трансформація транснаціональних банків у 2020—2025 роках проявилася як системний процес, що одночасно змінює економіку банківської діяльності, характер міжнародної конкуренції та структуру ризиків. Вона посилює фінансову ефективність через автоматизацію, розвиток цифрових продажів, диверсифікацію доходів і підвищення здатності банків генерувати ресурс для реінвестування. Водночас вона поглиблює технологічну залежність, підсилює кіберризики, підвищує витрати на підтримання цифрової стійкості та загострює тиск з боку нових цифрових фінансових посередників. Саме поєднання цих двох площин — ефективності та ризику — дозволяє найбільш повно розкрити реальний зміст цифрової трансформації транснаціональних банків у сучасному глобальному середовищі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація стала одним із визначальних чинників зміни фінансової ефективності та ризик-профілю транснаціональних банків. Її вплив виходить за межі технологічного оновлення і проявляється у структурній перебудові банківської моделі, що охоплює формування доходів, масштабування цифрових каналів продажу та управління капіталом.

Доведено, що в умовах цифровізації банківський сектор демонструє покращення ключових фінансових показників (прибутковості, рентабельності, зниження витратності). У цьому аспекті цифровізація виступає чинником довгострокового зміцнення конкурентоспроможності ТНБ. Водночас підвищення фінансової

ефективності супроводжується формуванням нового ризик-профілю. Використання хмарної інфраструктури, залежність від зовнішніх технологічних провайдерів і активізація fintech-конкуренції призводять до стрімкого зростання кіберризиків та регуляторної складності. Це означає, що цифрова трансформація має суперечливий характер: будучи джерелом фінансових переваг, вона підвищує вимоги до кібербезпеки та безперервності операцій.

Найбільш стійкі конкурентні переваги в цифровому середовищі отримують ті транснаціональні банки, які поєднують технологічну модернізацію зі зниженням витратності та ефективною системою управління ризиками. Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язати з поглибленим порівняльним аналізом цифрових стратегій окремих ТНБ, оцінюванням впливу штучного інтелекту на банківську прибутковість, а також дослідженням взаємозв'язку між цифровою трансформацією, кіберстійкістю та регуляторною адаптивністю банків у різних моделях міжнародного банкінгу.

Література:

1. Жердецька Л. В., Коцина Д. О., Крижановський О. О. Трансформація банківського бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3—4 (316—317). С. 55—62. DOI: 10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-55-62.
2. Ananzeh I. E., Khalaf L., Khalawi D. The role of Fintech and financial inclusion in the economic development of countries: A comparative analysis. Banks and Bank Systems. 2025. Vol. 20, Iss. 1. P. 248-258. DOI: 10.21511/bbs.20(1).2025.20.
3. Cevik S. Prometheus Unbound: What Makes Fintech Grow? IMF Working Paper. 2025. WP/25/044.
4. Момот О. М. Роль транснаціональних банків у забезпеченні економічної стійкості в умовах кризи. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 315—322. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-315-322.
5. Дрималовська Х. В., Антонів А. Р. Напрями діяльності провідних інвестиційних банків. Причорноморські економічні студії. 2025. Вип. 91. DOI: 10.32782/bses.91-2.
6. Продіус Ю. І., Максимичева І. М. Стратегічна трансформація міжнародного бізнесу банківського сектору України в умовах війни. Молодий вчений. 2025. № 6 (137). DOI: 10.32839/2304-5809/2025-6-137-35.
7. McKinsey & Company. Global Banking Annual Review 2025: Why precision, not heft, defines the future of banking. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review> (дата звернення: 05.04.2026).
8. World Economic Forum. The Future of Global Fintech: From Rapid Expansion to Sustainable Growth — Second Edition. 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-global-fintech-2025/> (дата звернення: 08.04.2026).
9. World Economic Forum. Navigating Global Financial System Fragmentation. 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/navigating-global-financial-system-fragmentation/> (дата звернення: 08.04.2026).
10. Boston Consulting Group, QED Investors. Global Fintech Report 2025: Scaled Winners and Emerging Disruptors. 2025. URL: <https://web-assets.bcg.com/04/4f/160d4f9d4d7e-98ab417609b553d4/globalfintechreport-june-2025.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).
11. KPMG. 2025 Banking and Capital Markets CEO Outlook. 2025. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/value-creation/global-ceo-outlook-survey/banking-and-capital-markets.html> (дата звернення: 12.04.2026).
12. Bank for International Settlements. Annual Report 2024/25. 2025. URL: <https://www.bis.org/about/areport/areport2025.pdf> (дата звернення: 14.04.2026).
13. International Monetary Fund. Copestake A., Kirti D., Martinez Peria M. S., Zeng Y. Integrating Fragmented Networks: Interoperability in Money and Payments. IMF Working Paper WP/25/126. 2025. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wp25126-print-pdf.pdf> (дата звернення: 16.04.2026).
14. International Monetary Fund. Digital Payments and Finance. 2025. URL: <https://www.imf.org/en/topics/digital-payments-and-finance> (дата звернення: 16.04.2026).
15. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report. October 2025. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/gfsr/2025/october/english/text.pdf> (дата звернення: 18.04.2026).
16. European Central Bank. Financial Stability Review. November 2025. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/pdf/ecb.fsr202511-263b5810d4.en.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).
17. ECB Banking Supervision. Aggregated results of 2025 Supervisory Review and Evaluation Process for ECB-supervised banks. 2025. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ssm.pr251118-fb9a8367f3.en.html> (дата звернення: 20.04.2026).

18. BIS Review. Remarks — launch of the 2025 Banking Sector Cyber Resilience Examinations. 2025. URL: <https://www.bis.org/review/r250930h.pdf> (дата звернення: 21.04.2026).

19. JPMorgan Chase & Co. Annual Report 2025 (Form 10-K). 2026. URL: <https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorganchase-and-co/investor-relations/documents/quarterly-earnings/2025/4th-quarter/corp-10k-2025.pdf> (дата звернення: 23.04.2026).

20. Bank of America Corporation. Annual Reports (2025 filings page). 2025. URL: <https://investor.bankofamerica.com/regulatory-and-other-filings/annual-reports?year=2025> (дата звернення: 23.04.2026).

21. HSBC Holdings plc. Annual Report and Accounts 2025. 2026. URL: <https://www.hsbc.com/-/files/hsbc/investors/hsbc-results/2025/annual/pdfs/hsbc-holdings-plc/260225-annual-report-and-accounts-2025.pdf> (дата звернення: 24.04.2026).

22. BNP Paribas. Universal registration document and annual financial report 2025. 2026. URL: <https://invest.bnpparibas.com/en/registration-documents-annual-financial-reports> (дата звернення: 24.04.2026).

23. Industrial and Commercial Bank of China Limited. 2025 Annual Results Announcement. 2026. URL: <https://www.icbc-ltd.com/en/page/1211088099368808448.html> (дата звернення: 25.04.2026).

References:

1. Zherdetska, L.V. Kotsyna, D.O. and Kryzhanovskiy, O.O. (2024), "Transformation of banking business under the conditions of digital economy development", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3—4, pp. 55—62.

2. Ananzeh, I.E. Khalaf, L. and Khalawi, D. (2025), "The role of Fintech and financial inclusion in the economic development of countries: A comparative analysis", *Banks and Bank Systems*, vol. 20, pp. 248—258.

3. Cevik, S. (2025), "Prometheus Unbound: What Makes Fintech Grow?", *IMF Working Paper*, vol. WP/25/044.

4. Momot, O.M. (2025), "The role of transnational banks in ensuring economic stability in a crisis", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 315—322.

5. Drymalovska, Kh.V. and Antoniv, A.R. (2025), "Directions of activity of leading investment banks", *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 91.

6. Prodius, Yu.I. and Maksymycheva, I.M. (2025), "Strategic transformation of international business of the banking sector of Ukraine in the conditions of war", *Molodyi vchenyi*, vol. 6 (137).

7. McKinsey & Company (2025), "Global Banking Annual Review 2025", available at: <https://www.mckinsey.com> (Accessed 5 April 2026).

8. World Economic Forum (2025), "The Future of Global Fintech", available at: <https://www.weforum.org> (Accessed 8 April 2026).

9. World Economic Forum (2025), "Navigating Global Financial System Fragmentation", available at: <https://www.weforum.org> (Accessed 8 April 2026).

10. Boston Consulting Group (2025), "Global Fintech Report 2025", available at: <https://www.bcg.com> (Accessed 11 April 2026).

11. KPMG (2025), "2025 Banking and Capital Markets CEO Outlook", available at: <https://kpmg.com> (Accessed 12 April 2026).

12. Bank for International Settlements (2025), "Annual Report 2024/25", available at: <https://www.bis.org> (Accessed 14 April 2026).

13. International Monetary Fund (2025), "Integrating Fragmented Networks: Interoperability in Money and Payments", available at: <https://www.imf.org> (Accessed 16 April 2026).

14. International Monetary Fund (2025), "Digital Payments and Finance", available at: <https://www.imf.org> (Accessed 16 April 2026).

15. International Monetary Fund (2025), "Global Financial Stability Report", available at: <https://www.imf.org> (Accessed 18 April 2026).

16. European Central Bank (2025), "Financial Stability Review", available at: <https://www.ecb.europa.eu> (Accessed 20 April 2026).

17. ECB Banking Supervision (2025), "Aggregated results of 2025 SREP for ECB-supervised banks", available at: <https://www.banking-supervision.europa.eu> (Accessed 20 April 2026).

18. Bank for International Settlements (2025), "Cyber Resilience Examinations", available at: <https://www.bis.org> (Accessed 21 April 2026).

19. JPMorgan Chase & Co. (2026), "Annual Report 2025", available at: <https://www.jpmorganchase.com> (Accessed 23 April 2026).

20. Bank of America Corporation (2025), "Annual Reports 2025", available at: <https://investor.bankofamerica.com> (Accessed 23 April 2026).

21. HSBC Holdings plc (2026), "Annual Report 2025", available at: <https://www.hsbc.com> (Accessed 24 April 2026).

22. BNP Paribas (2026), "Annual Financial Report 2025", available at: <https://invest.bnpparibas.com> (Accessed 24 April 2026).

23. Industrial and Commercial Bank of China Limited (2026), "2025 Annual Results Announcement", available at: <https://www.icbc-ltd.com> (Accessed 25 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 01.05.26

Прорецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 631.1:633.9:338:502

М. Д. Гопка,
аспірант,

Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0564-2460>

О. А. Ковтун,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2142-928X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.507

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: CAP ОРІЄНТИРИ ТА ESG МЕТРИКИ

М. Гопка,
Postgraduate Student

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

О. Kovtun,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Administrative Management and International Activity,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: CAP GUIDELINES AND ESG METRICS

У статті уточнюються теоретичні засади взаємозв'язку сталого розвитку та ESG у системі управління виробничими процесами аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. Вихідна гіпотеза полягає в тому, що сталий розвиток і ESG не є тотожними категоріями: сталий розвиток відображає нормативну мету та суспільний консенсус щодо справедливості й збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів, тоді як ESG є операційною рамкою управління та вимірювання факторів (економічного, соціального, екологічного), які реалізуються у політиках, показниках, ризик менеджменті та звітності підприємств. У євроінтеграційному контексті для аграрного сектору зростає значення сумісності менеджменту з логікою спільної аграрної політики (CAP), зокрема умовністю (conditionality) як базовим рівнем дотримання вимог і еко-схемами як стимулом екологічно- та кліматично корисних практик. Також відзначається посилення ролі регуляторної політики ЄС щодо сталості: таксономія визначає критерії екологічно сталих видів діяльності, розширюються обов'язки звітування про сталість (Директива ЄС про корпоративну звітність CSRD-Corporate Sustainability Reporting Directive), а Європейські стандарти звітності про сталий розвиток ESRS (European Sustainability Reporting Standards) деталізують розкриття про матеріальні впливи, ризики та можливості за ESG метриками. На основі системного та процесного підходів запропоновано авторське визначення управління сталим розвитком виробничих процесів аграрного підприємства та концептуальну модель управлінської системи з чотирма блоками (економічним, екологічним, соціальним, управлінським), що забезпечує інтеграцію цілей сталого розвитку, вимог політик ЄС і ESG метрик у планування, організацію, мотивацію та контроль. Методологічно стаття має теоретичний характер і не використовує емпіричних даних, обґрунтування здійснюється шляхом аналізу наукових публікацій і документів та регламентів ЄС, а саме: Порядку денного сталого розвитку до 2030 року, документів Європейського зеленого курсу, стратегії Farm to Fork, актів Спільної аграрної політики ЄС 2023—2027, регламенту (EU) 2020/852 щодо таксономії, Директиви (EU) 2022/2464 (CSRD) та регламенту (EU) 2023/2772 щодо ESRS.

The article clarifies the theoretical foundations of the links between sustainable development and ESG (Environmental, Social, and Governance) within the management system of production processes in agricultural enterprises under the conditions of European integration. The initial hypothesis posits that sustainable development and ESG are not identical categories: sustainable development reflects the normative goal and social consensus regarding intergenerational justice and the balance of economic, social, and environmental dimensions. Conversely, ESG serves as an operational framework for managing and measuring factors (environmental, social, and governance) implemented through corporate policies, performance indicators, risk management, and reporting.

In the context of EU integration, the alignment of management practices with the logic of the Common Agricultural Policy (CAP) is gaining significance for the agricultural sector, particularly regarding "conditionality" as a baseline for compliance and "eco-schemes" as incentives for environmentally and climate-friendly practices. The role of EU regulatory policy on sustainability is also intensifying: the EU Taxonomy defines criteria for environmentally sustainable activities, the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) expands reporting obligations, and the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) detail disclosures on material impacts, risks, and opportunities across E-S-G metrics.

Based on systems and process approaches, the study proposes an original definition of managing the sustainable development of agricultural production processes and a conceptual four-pillar management model (economic, environmental, social, and managerial). This model ensures the integration of Sustainable Development Goals (SDGs), EU policy requirements, and ESG metrics into planning, organization, motivation, and control. Methodologically, the article is theoretical in nature and does not rely on empirical data; its arguments are substantiated through the analysis of scholarly publications and regulatory and policy documents, in particular, the 2030 Agenda for Sustainable Development, the documents of the European Green Deal, the Farm to Fork Strategy, the legal acts of the Common Agricultural Policy of the EU for 2023–2027, Regulation (EU) 2020/852 on the Taxonomy, Directive (EU) 2022/2464 (CSRD), and Regulation (EU) 2023/2772 on ESRS.

Ключові слова: сталий розвиток, управління, сільськогосподарські підприємства, екологія, виробничі процеси, ESG-метрики.

Key words: sustainable development, management, agricultural enterprises, ecology, production processes, ESG-metrics.

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

Виробничі процеси аграрних підприємств одночасно формують економічний результат, впливають на стан природного капіталу (грунт, вода, біорізноманіття, викиди) та визначають соціальну стійкість сільських територій через зайнятість і якість праці. У сучасних умовах євроінтеграції для аграрного сектору посилюється зовнішній контур вимог: по-перше, через політики ЄС щодо сталості (Green Deal, Farm to Fork) як стратегічні рамки переходу до ресурсоефективної та кліматично нейтральної економіки; по-друге, через логіку спільної аграрної політики (CAP), яка поєднує базові вимоги з фінансовими стимулами сталих практик (екосхеми); по-третє, через регуляторну інфраструктуру вимірюваності сталості (таксономія, CSRD, ESRS), яка фактично переводить сталість у критерії класифікації діяльності, ризики та розкриття інформації для простежуваності. Водночас, у науковій та прикладній дискусії зберігається методологічна неузгодженість: ESG нерідко ототожнюють зі "сталим розвитком" або розглядають як визначення, яке має одне й теж саме значення. Проблема такої редукції

полягає в тому, що "сталий розвиток" є ширшою категорією, тоді як ESG — прикладна рамка управління факторами їх вимірювання і одна із основних оцінок самого сталого розвитку. Ототожнення визначень призводить до спрощення цілей і ризику формального комплаєнсу замість трансформації виробничих процесів. Критично важливо теоретично відокремити поняття й показати механізм їх комплементарності в управлінні сільськогосподарськими підприємствами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі проблематика сталого розвитку аграрних підприємств розглядається як багаторівнева, оскільки охоплює одночасно питання довгострокової стійкості виробництва, екологічної збалансованості, соціальної відповідальності та адаптації управлінських систем до нових ринкових і регуляторних вимог. При цьому більшість сучасних досліджень виходять із того, що сталий розвиток не зводиться лише до екологічних практик, а передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у систему прийняття управлінських рішень [1; 2].

Теоретичне підґрунтя цього підходу формують праці, у яких сталий розвиток розглядається як ширша нормативна рамка розвитку. Зокрема, С. А. Ruggerio підкреслює, що sustainability (сталість) і sustainable development (сталий розвиток) не мають єдиної універсальної дефініції, а їх зміст формується у полі різних концептуальних підходів та інтерпретацій [2]. У свою чергу В. Sheehy та F. Farneti наголошують на необхідності розмежування понять sustainability, sustainable development, corporate sustainability (корпоративна сталість) і corporate social responsibility (CSR) (корпоративна соціальна відповідальність), показуючи, що sustainable development доцільно розглядати передусім як політико-нормативну категорію, тоді як корпоративні підходи є вужчими за змістом і рівнем застосування [1]. Така позиція є важливою для даного дослідження, оскільки дозволяє розглядати сталий розвиток аграрного підприємства не як сукупність окремих показників, а як загальну стратегічну основу трансформації виробничих процесів [1; 2].

Окремий напрям наукових праць пов'язаний із дослідженням сталих виробничих процесів у сільському господарстві та ролі технологічних інновацій у їх трансформації. Сучасні оглядові та емпіричні праці підкреслюють, що цифровізація, точне землеробство, моніторинг ресурсів і "зелені" технології виробництва (green production technologies) поступово стають ключовими інструментами підвищення стійкості аграрного виробництва [3–6]. Зокрема, W. Jiang, Z. Wu та W. Chen доводять, що цифрові технології можуть виступати важливим чинником стимулювання екологічно сталих виробничих практик (green production) у сільському господарстві [3]. G. Niedbala, S. Kujała, M. Piekutowska та T. Wojciechowski розглядають цифрові інновації як інструмент підвищення ефективності виробництва і більш раціонального управління ресурсами [4]. Rachel A. Bahn, Abed Al Kareem Yehya та Rami Zurayk акцентують увагу на тому, що цифровізація агропродовольчих систем має значний потенціал для підвищення їх економічної, соціальної та екологічної стійкості, хоча одночасно створює нові виклики для управління [5]. Додатково дослідження Наоуан Ліу та співавторів показує, що цифрова грамотність і цифрові інструменти прямо впливають на готовність виробників впроваджувати зелені виробничі технології [6].

У сфері управління стійкістю аграрних підприємств українські дослідження також поступово формують окремий науковий блок.

Зокрема, А. І. Соловйов обґрунтовує теоретико-методологічні засади стратегічного управління стійкістю аграрних підприємств у контексті сталого розвитку та систематизує підходи до трактування понять "стійкість" (resilience) і "сталість" (sustainability) щодо аграрного сектору [7]. Паралельно українські автори все активніше розглядають сталий розвиток як джерело стратегічних переваг підприємства та як основу його адаптації до нових умов функціонування [8; 9]. Це свідчить про поступове зміщення акценту українських наукових досліджень від загальнотеоретичних положень до проблем стратегічного управління, стійкості та адаптації підприємств до нових викликів [7–9].

Поряд із цим, у наукових працях дедалі більшу увагу приділено ESG концепції як прикладній рамці, що поєднує нефінансові аспекти діяльності підприємства з управлінням ризиками, доступом до капіталу, інвестиційною оцінкою та корпоративною звітністю. У дослідженнях G. Zairis, P. Liargovas і N. Apostolopoulos показано, що ESG-концепція сьогодні розвивається у тісному зв'язку зі сталими фінансами, ризик-менеджментом та вимогами до нефінансового розкриття інформації [10]. У цьому контексті компоненти ESG не замінюють концепцію сталого розвитку, а виступає інструментальним механізмом її практичної імплементації на рівні підприємства або групи підприємств [1; 10]. Для аграрного сектору така логіка є особливо важливою, оскільки екологічні, соціальні та управлінські характеристики виробничих процесів поступово перетворюються на чинник зовнішньої оцінки підприємства з боку інвесторів, банків і партнерів.

В українській науковій економічній літературі цей напрям уже знаходить відображення в дослідженнях, присвячених впровадженню ESG-концепцій в аграрному бізнесі. Зокрема, В. Вовк обґрунтовує доцільність оцінювання ESG-рівня малих і середніх аграрних підприємств на основі інтегрального індексу та пов'язує зрілість ESG-концепції із можливостями залучення пільгового і "зеленого" фінансування, участю в програмах підтримки сталого розвитку та інтеграцією до сталих ланцюгів постачання [11]. Це дає підстави розглядати ESG-концепцію не лише як елемент звітності, а і як інструмент адаптації сільськогосподарського підприємства до нових фінансових і ринкових умов [10; 11].

Ще один важливий блок літератури стосується подвійної суттєвості та європейської рамки корпоративної звітності про сталість. J. Baumuller і K. Sopp показують, що перехід від

нефінансової звітності до європейської системи звітності щодо сталого розвитку (sustainability reporting framework) означає зміщення акценту від вузької логіки фінансової суттєвості до подвійної суттєвості, яка враховує як вплив питань сталості на компанію, так і вплив компанії на довкілля та суспільство [12]. Саме ця логіка створює концептуальний місток між ширшою нормативною рамкою сталого розвитку та корпоративним рівнем ESG-оцінювання й розкриття інформації [10; 12].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад взаємозв'язку сталого розвитку та ESG-концепції в управлінні виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в умовах євроінтеграції, а також визначення ролі політик ЄС і Спільної аграрної політики у формуванні відповідних управлінських підходів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретично обґрунтоване формування системи управління потребує чіткого розмежування рівнів аналізу та логіки відповідних концептів. У цьому контексті сталий розвиток доцільно трактувати, по-перше, як нормативну мету, тобто бажаний вектор суспільного розвитку, і, по-друге, як інституціолізований суспільний компроміс щодо узгодження економічних, соціальних та екологічних пріоритетів, закріплений у міжнародних рамках, зокрема в доповіді Брундтланд і Порядку денному у сфері сталого розвитку до 2030 року [13; 14].

У науковій літературі підкреслюється, що сталий розвиток не має єдиної універсальної дефініції, а його зміст формується в полі різних інтерпретацій, пріоритетів і ціннісних підходів. Саме тому його слід розуміти не лише як набір показників, а як ширшу рамку, що задає критерії бажаного розвитку та суспільно прийнятного балансу між економікою, соціумом і довкіллям [1; 2].

За визначенням Степаненка Т., концепція сталого розвитку вимагає збалансованого, системного підходу до трьох складових — економічної, екологічної та соціальної. Перехід до сталого управління підходу потребує глибокого аналізу проблем підприємства, моделювання шляхів їх розв'язання і розвитку внутрішнього потенціалу, одночасно забезпечуючи високі стандарти в екологічній та соціальних сферах [16]. Згідно з висновками Надводнюк О., реалізація стратегії сталого розвитку забезпечує комплексний результат. На мікрорівні це

відображається у зміцненні фінансового стану підприємств та зростанні платоспроможності мешканців сільської місцевості. Соціальна складова проявляється через покращення життя персоналу й громади, тоді як екологічний аспект фокусується на дбайливому ресурсоспоживанні та мінімізації відходів [17].

Таким чином, сталий розвиток у контексті аграрного сектору постає як глобальна ідеологічна парадигма, яка забезпечує людство продовольством, не виснажуючи при цьому земельні ресурси для майбутніх поколінь. Це стратегічний орієнтир, який охоплює все — від подолання голоду та збереження біорізноманіття до соціального відновлення сільських територій. Якщо сталий розвиток задає загальний вектор руху для всього суспільства, то для агробізнесу виникає потреба в конкретному інструментарії, який дозволив би інтегрувати ці глобальні цілі у щоденну діяльність та можливість відстежувати ефективність розвитку глобальних цілей.

На відміну від цього, ESG є більш прикладною рамкою, яка використовується на рівні компанії для врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у процесі прийняття рішень, оцінювання ризиків, комунікації з інвесторами та побудови корпоративної звітності. Якщо сталий розвиток відповідає на питання, яким має бути довгостроковий напрям розвитку, то ESG допомагає перевести цю логіку у практичну площину через конкретні політики, процедури, показники та механізми контролю. У сучасних дослідженнях ESG часто розглядається як інструментальний рівень реалізації цілей сталості, особливо у сфері фінансів, корпоративного управління та нефінансової звітності [18; 19].

Таким чином, сталий розвиток і ESG-концепція не є тотожними поняттями. Їх ототожнення спрощує зміст обох категорій: у такому разі сталий розвиток зводиться лише до корпоративних метрик, а ESG помилково сприймається як самодостатня концепція розвитку. Натомість більш обґрунтованим є підхід, за яким сталий розвиток виступає стратегічною та ціннісною основою трансформації, а ESG-концепція — прикладним механізмом її впровадження, оцінювання та представлення на рівні підприємства [2, 12]. Якщо сталий розвиток визначає стратегічне бачення ("Для чого ми це робимо?"), то ESG-концепція пропонує операційне втілення ("За допомогою яких інструментів ми досягаємо результату?"). Для сільськогосподарських виробників це означає перехід до конкретніших вимірів, не тільки від

Таблиця 1. Порівняння поняття "сталий розвиток" та "ESG-концепція" за критеріями

Критерій порівняння	Сталий розвиток	ESG-концепція
Сутність поняття	Широка нормативна і стратегічна концепція довгострокового розвитку, що визначає бажаний тип розвитку через баланс економічних, соціальних та екологічних цілей	Прикладна корпоративна рамка, що структурує екологічні, соціальні та управлінські фактори для оцінювання, управління та звітності
Вплив на виробничі процеси	Визначає якими повинні бути виробничі процеси з точки зору ресурсозбереження, екологічної безпеки, соціальної стійкості та економічної життєздатності	Дає інструменти, через які ці характеристики виробничих процесів можна формалізувати у вигляді політик, KPI, процедур моніторингу і розкриття інформації
Рівень управлінських рішень	Стратегічна: визначає, яким має бути розвиток підприємства і виробництва в довгостроковій перспективі	Операційна: переводить принципи в показники, контрольні процедури, внутрішні політики та зовнішню звітність
Форма вимірювання	Широкі індикатори розвитку, галузеві та суспільні цілі, SDGs, інтегральні оцінки сталості	Стандартизовані метрики, ESG-рейтинги, корпоративні показники, вимоги звітності, подвійна суттєвість (double materiality)
Рівень застосування	Держава, громади, споживачі, суспільство, міжнародні організації, підприємства	Підприємства, інвестори, банки, аудитори, регулятори, біржі, рейтингові агенції, партнери
Роль у фінансуванні	Опосередкована: через загальне підвищення стійкості, конкурентоспроможності та відповідності суспільним очікуванням	Пряма: через ESG-оцінювання, ризик-менеджмент, вимоги банків, інвесторів і ланцюгів постачання
Обмеження підходу	Може залишатися занадто загальним і недостатньо операціоналізованим на рівні конкретного підприємства	Може звужувати сталість до того, що можна виміряти, визначити ефективність процесів, стандартизувати і відобразити показниками в звітності

Джерело: сформовано авторами на основі [1, 12, 15, 18].

загального захисту довкілля, а до конкретних технологій точного землеробства, біорізноманіття, кращих умов праці та звітності перед кредиторами і партнерами. Саме тому для аналізу сільськогосподарських підприємств важливо не ототожнювати ці підходи, а поєднувати їх: перший визначає напрям і зміст змін, другий — інструменти їх практичної реалізації [15; 18]. Таке розмежування створює теоретичну основу для подальшого розгляду євроінтеграційних вимог, які посилюють потребу в поєднанні стратегічної логіки сталого розвитку та інструментальної рамки ESG-концепції.

Узагальнюючи наведені підходи, доцільно розглядати євроінтеграцію аграрного сектору України як процес, у межах якого ширша концепція сталого розвитку набуває конкретного інституційного та управлінського змісту. Якщо на загальному рівні сталий розвиток визначає стратегічний напрям трансформації, орієнтований на узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей, то в межах європейської

політики він отримує нормативне закріплення через систему правил, стимулів та інструментів впливу на поведінку суб'єктів господарювання. У сільському господарстві таким основним механізмом виступає Спільна аграрна політика (CAP) ЄС, яка у програмному періоді 2023—2027 рр. прямо пов'язує підтримку аграрного виробництва з екологічними і кліматичними зобов'язаннями через систему умовності (conditionality), еко-схеми (eco-schemes) та агроєкологічно-кліматичні заходи орієнтовані на підтримку довгострокових змін у веденні господарства. У наукових дослідженнях таке розмежування трактується як поєднання "обов'язкового мінімуму" та "оплачуваних зусиль понад мінімум", спрямованих на формування екологічних і кліматичних суспільних благ [20; 21].

У такій логіці CAP виконує не лише розподільчу або підтримуючу функцію, а й фактично виступає політичним механізмом імплементації принципів сталого розвитку

в аграрне виробництво. На це звертають увагу і наукові дослідження, у яких підкреслюється, що нова CAP має розглядатися у тіснішому зв'язку з Цілями сталого розвитку ООН, а її "зелена архітектура" покликає на змінювати саму модель ведення господарства — від базового дотримання екологічних вимог до стимулювання практик, що створюють суспільні екологічні та кліматичні блага [22]. Саме тому для України важливим є не лише формальне наближення до аграрної політики ЄС, а й розуміння того, що євроінтеграція означає зміну логіки управління виробничими процесами на рівні підприємства.

Паралельно в ЄС посилюється регуляторна база корпоративної сталості. Директива CSRD суттєво розширює вимоги до обов'язкового звітування про сталість, а стандарти ESRS уніфікують підходи до розкриття інформації, яка є важливою, по-перше, для розуміння впливу компанії на екологічні, соціальні та управлінські питання, а по-друге — для оцінки того, як ці питання впливають на розвиток, результати діяльності та фінансове становище самої компанії [23]. Таким чином, у європейському регулюванні закріплюється логіка подвійної суттєвості, яка поєднує зовнішній вплив компанії із внутрішніми ризиками та можливостями для бізнесу [12].

У наукових роботах така логіка трактується як важливий зв'язок між суспільним рівнем цілей сталого розвитку та рівнем корпоративного управління, оскільки саме концепція подвійної суттєвості, що передбачає врахування як впливу факторів сталості на компанію, так і впливу компанії на довкілля та суспільство, дає

зможу пов'язати ESG-фактори не лише з інтересами інвестора, а й із досягненням ширших цілей сталості [24; 25].

Таким чином, у контексті євроінтеграції, сталий розвиток, CAP та ESG-концепція (як звітна рамка ЄС) не є окремими напрямками, а формують взаємопов'язану систему. Сталий розвиток визначає загальну ціль і зміст бажаної трансформації аграрного виробництва; CAP конкретизує цю трансформацію на рівні аграрної політики та стимулів; а ESG-концепція, CSRD і ESRS забезпечують її управлінську операціоналізацію на рівні підприємства через показники, процедури, оцінювання та розкриття інформації. Саме така послідовність дозволяє розглядати управління виробничими процесами аграрних підприємств як ключову точку перетину між стратегічною логікою сталого розвитку та прикладними механізмами ESG [24;21]. У такій логіці саме виробничі процеси аграрного підприємства стають основною площиною, у якій перетинаються стратегічні орієнтири сталого розвитку, регуляторні та стимулюючі механізми Спільної аграрної політики ЄС, а також інструменти ESG-оцінювання і звітності. Це пояснюється тим, що саме на рівні виробничих процесів формується реальний вплив підприємства на природні ресурси, екологічний стан, організацію праці, використання технологій та економічні результати господарювання. Відповідно, управління виробничими процесами в сучасних умовах вже не може обмежуватися лише показниками продуктивності чи прибутковості, а потребує врахування ширшого комплексу екологічних, соціальних та управлінських параметрів [1; 7; 10].

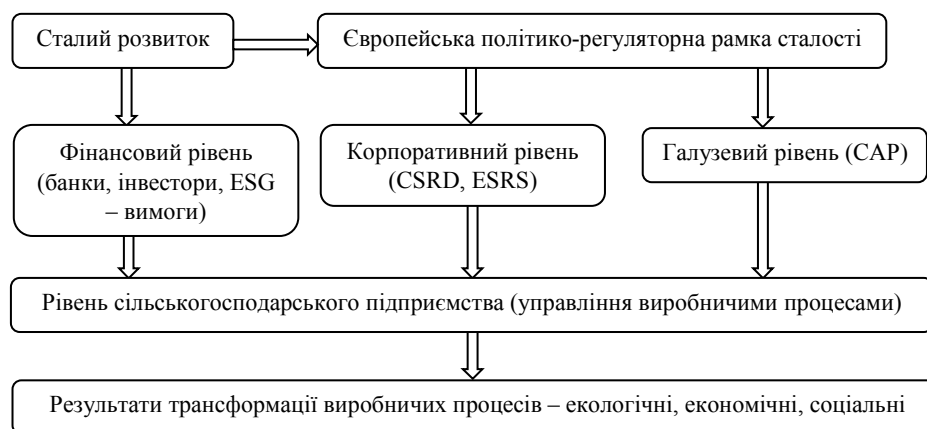


Рис. 1. Логіка впливу європейських рамок сталості на управління виробничими процесами аграрних підприємств

Джерело: сформовано на основі авторського дослідження.

Отже, аналіз наукових підходів дає підстави стверджувати, що сталий розвиток у сучасних умовах слід розглядати не лише як загальну нормативну ідею чи політичний орієнтир, а як практичну основу трансформації діяльності підприємства. Для аграрного сектору це має особливе значення, оскільки саме в межах виробничих процесів поєднуються економічні результати, використання природних ресурсів, організація праці та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. У зв'язку з цим, виникає потреба конкретизувати зміст сталого розвитку саме на рівні сільськогосподарського підприємства, виходячи з особливостей його виробничої діяльності та управлінських рішень.

Узагальнюючи наукові підходи до трактування поняття "сталий розвиток", пропонуємо розглядати сталий розвиток сільськогосподарських підприємств як процес організації та вдосконалення виробничих процесів на основі управлінських рішень, спрямованих на забезпечення економічної ефективності, раціональне використання природних ресурсів, розвиток потенціалу людського капіталу та довгострокову стабільність функціонування підприємства в умовах зовнішніх викликів і обмежень. Таке трактування дозволяє розглядати сталий розвиток не лише як загальну концепцію, а як практичну основу управління виробничими процесами сільськогосподарського підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Можна відзначити, що сталий розвиток і ESG-концепцію доцільно розглядати як взаємопов'язані, але змістовно відмінні категорії. Сталий розвиток визначає стратегічні орієнтири трансформації сільськогосподарського підприємства, тоді як ESG-концепція забезпечує інструментальне підґрунтя для оцінювання, впровадження та відображення відповідних змін у системі управління. В умовах євроінтеграції така взаємодія набуває особливого значення під впливом Спільної аграрної політики ЄС, а також нових підходів до корпоративної звітності про сталість, закріплених у CSRD, ESRS і логіці подвійної сутності. Це дає підстави розглядати виробничі процеси сільськогосподарського підприємства як ключовий рівень практичної реалізації принципів сталого розвитку та ESG-концепції.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням системи показників оцінювання сталості виробничих процесів сільськогосподарських підприємств.

Література:

1. Sheehy B., Farneti F. Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter? Sustainability. 2021. Vol. 13(11). 5965. DOI: 10.3390/su13115965.
2. Ruggerio C.A. Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. Science of the Total Environment. 2021. Vol. 786. 147481. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2021.147481.
3. Jiang W., Wu Z., Chen W. Driving Sustainable Agricultural Transformation: The Role of Digital Technology Application in Promoting Green Production. Sustainability. 2026. Vol. 18 (3). 1190. DOI: 10.3390/su18031190.
4. Niedbala G., Kujawa S., Piekutowska M., Wojciechowski T. Exploring Digital Innovations in Agriculture: A Pathway to Sustainable Food Production and Resource Management. Agriculture. 2024. Vol. 14 (9). 1630. DOI: 10.3390/agriculture14091630.
5. Bahn R.A., Yehya A.A.K., Zurayk R. Digitalization for Sustainable Agri-Food Systems: Potential, Status, and Risks for the MENA Region. Sustainability. 2021. Vol. 13 (6). 3223. DOI: 10.3390/su13063223.
6. Liu H., Chen Z., Wen S., Zhang J., Xia X. Impact of Digital Literacy on Farmers' Adoption Behaviors of Green Production Technologies. Agriculture. 2025. Vol. 15 (3). 303. DOI: 10.3390/agriculture15030303.
7. Соловйов А.І. Стратегічне управління стійкістю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: теоретико-методологічний аспект. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences. 2025. Вип. 57. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2025-57-9.
8. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-80.
9. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-148.
10. Zairis G., Liargovas P., Apostolopoulos N. Sustainable Finance and ESG Importance: A Systematic Literature Review and Research Agenda. Sustainability. 2024. Vol. 16 (7). 2878. DOI: 10.3390/su16072878.

11. Вовк В. Впровадження ESG-концепцій: стратегічний імператив для сталого зростання малих та середніх аграрних підприємств України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-117.

12. Baumuller J., Sopp K. Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: review, outlook and implications. *Journal of Applied Accounting Research*. 2022. Vol. 23 (1). P. 8—28. DOI: 10.1108/JAAR-04-2021-0114.

13. United Nations. Sustainability [Електронний ресурс]. United Nations Academic Impact. URL: <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability> (дата звернення: 06.04.2026).

14. World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987. 383 p. Available at: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (дата звернення: 06.04.2026).

15. Silva D.N., Wehrmeyer W., Murphy R. Managing Organisational Sustainability and Corporate Social Responsibility: Perspectives for Sustainable Development. *Circular Economy and Sustainability*. 2025. Vol. 5. P. 7389—7413. doi: 10.1007/s43615-025-00508-4.

16. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 6. С. 136—141. DOI: 10.32838/2523-4803/70-6-23.

17. Надводнюк О.О. Теоретико-методичні аспекти управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління АПК. 2022. № 2. С. 124—136. doi: 10.33245/2310-9262-2022-177-2-124-136.

18. Cunha F. A. F., Meira E., Orsato R. J. Sustainable finance and investment: Review and research agenda. *Business Strategy and the Environment*. 2021. Vol. 30 (8). P. 3821—3838. DOI: 10.1002/bse.2842.

19. Narula R., Rao P., Rao A.A. Impact of ESG on firm value: a conceptual review of the literature. *Journal of Social and Economic Development*. 2023. Vol. 25. P. 162—179. DOI: 10.1007/s40847-023-00267-8.

20. Guyomard H., Bureau J.-C., Chatellier V., Dupraz P., Jacquet F., Reboud X. How the Green Architecture of the 2023—2027 Common Agricultural Policy could have been greener. *Ambio*. 2023. Vol. 52. P. 1489—1502. doi: 10.1007/s13280-023-01861-0.

21. Matthews A. The new CAP must be linked more closely to the UN Sustainable Development Goals. *Agricultural and Food Economics*.

2020. Vol. 8. Article 19. doi: 10.1186/s40100-020-00163-3

22. Anougmar S., Fockaert L., Michiel K., Van Passel S., Van Schoubroeck S. Could the new eco schemes replace the long-known agri-environmental measures? Evidence from two labeled discrete choice experiments. *Land Use Policy*. 2025. Vol. 153. Article 107525. doi: 10.1016/j.landusepol.2025.107525

23. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union*. 2022. OJ L 322. P. 15—80.

24. Delgado-Ceballos J., Ortiz-De-Mandojana N., Antolin-Lopez R., Montiel I. Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors: The need for double materiality. *Business & Society Review*. 2023. Vol. 26 (1). doi: 10.1177/23409444221140919.

25. Nielsen C. ESG Reporting and Metrics: From Double Materiality to Key Performance Indicators. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(24). Article 16844. doi: 10.3390/su152416844.

References:

1. Sheehy, B. and Farneti, F. (2021), "Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter?", *Sustainability*, vol. 13(11), 5965. doi: 10.3390/su13115965.

2. Ruggerio, C.A. (2021), "Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions", *Science of the Total Environment*, vol. 786, 147481. doi: 10.1016/j.scitotenv.-2021.147481.

3. Jiang, W., Wu, Z. and Chen, W. (2026), "Driving Sustainable Agricultural Transformation: The Role of Digital Technology Application in Promoting Green Production", *Sustainability*, vol. 18(3), 1190. doi: 10.3390/su18031190.

4. Niedbala, G., Kujawa, S., Piekutowska, M. and Wojciechowski, T. (2024), "Exploring Digital Innovations in Agriculture: A Pathway to Sustainable Food Production and Resource Management", *Agriculture*, vol. 14 (9), 1630. doi: 10.3390/agriculture14091630.

5. Bahn, R.A., Yehya, A.A.K. and Zurayk, R. (2021), "Digitalization for Sustainable Agri-Food Systems: Potential, Status, and Risks for the MENA Region", *Sustainability*, vol. 13(6), 3223. doi: 10.3390/su13063223.

6. Liu, H., Chen, Z., Wen, S., Zhang, J. and Xia, X. (2025), "Impact of Digital Literacy on Farmers' Adoption Behaviors of Green Production Technologies", *Agriculture*, vol. 15(3), 303. doi: 10.3390/agriculture15030303.
7. Soloviov, A.I. (2025), "Strategic management of the sustainability of agricultural enterprises in the context of sustainable development: theoretical and methodological aspects", *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, vol. 57. doi: 10.32999/ksu2307-8030/2025-57-9.
8. Voronko-Nevidnycha, T., Koval, O. and Koloda, O. (2021), "Enterprise development management as a necessary condition for achieving sustainable development goals", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25. doi: 10.32782/2524-0072/2021-25-80.
9. Petroliuk, Yu. and Hrebeniuk, N. (2024), "Sustainable development as a strategic advantage for the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68. doi: 10.32782/2524-0072/2024-68-148.
10. Zairis, G., Liargovas, P. and Apostolopoulos, N. (2024), "Sustainable Finance and ESG Importance: A Systematic Literature Review and Research Agenda", *Sustainability*, vol. 16 (7), 2878. doi: 10.3390/su16072878.
11. Vovk, V. (2025), "Implementation of ESG concepts: a strategic imperative for the sustainable growth of small and medium-sized agricultural enterprises in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 81. doi: 10.32782/2524-0072/2025-81-117.
12. Baumuller, J. and Sopp, K. (2022), "Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: review, outlook and implications", *Journal of Applied Accounting Research*, vol. 23 (1), pp. 8—28. doi: 10.1108/JAAR-04-2021-0114.
13. United Nations (2026), "Sustainability", United Nations Academic Impact, Available at: <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability> (Accessed: 06 April 2026).
14. World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford, Available at: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Accessed: 06 April 2026).
15. Silva, D.N., Wehrmeyer, W. and Murphy, R. (2025), "Managing Organisational Sustainability and Corporate Social Responsibility: Perspectives for Sustainable Development", *Circular Economy and Sustainability*, vol. 5, pp. 7389—7413. doi: 10.1007/s43615-025-00508-4.
16. Stepanenko, T.O. (2020), "Theoretical and methodological principles of sustainable development of an enterprise", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), no.6, pp. 136—141. doi: 10.32838/2523-4803/70-6-23.
17. Nadvodniuk, O.O. (2022), "Theoretical and methodological aspects of managing the sustainable development of agricultural enterprises", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 2, pp. 124—136. doi: 10.33245/2310-9262-2022-177-2-124-136.
18. Cunha F. A. F., Meira E. and Orsato R. J. (2021), "Sustainable finance and investment: Review and research agenda", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 30 (8), pp. 3821—3838. DOI: 10.1002/bse.2842.
19. Narula R., Rao P. and Rao A.A. (2023), "Impact of ESG on firm value: a conceptual review of the literature", *Journal of Social and Economic Development*, Vol. 25, pp. 162—179. DOI: 10.1007/s40847-023-00267-8.
20. Guyomard, H., Bureau, J.-C., Chatellier, V., Dupraz, P., Jacquet, F. and Reboud, X. (2023), "How the Green Architecture of the 2023—2027 Common Agricultural Policy could have been greener", *Ambio*, vol. 52, pp. 1489-1502. doi: 10.1007/s13280-023-01861-0.
21. Matthews, A. (2020), "The new CAP must be linked more closely to the UN Sustainable Development Goals", *Agricultural and Food Economics*, vol. 8, no. 19. doi: 10.1186/s40100-020-00163-3
22. Anougmar, S., Fockaert, L., Michiel, K., Van Passel, S. and Van Schoubroeck, S. (2025), "Could the new eco schemes replace the long-known agri-environmental measures? Evidence from two labeled discrete choice experiments", *Land Use Policy*, vol. 153, 107525. doi: 10.1016/j.landusepol.2025.107525.
23. European Parliament and of the Council (2023), "Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards (Text with EEA relevance)", *Official Journal of the European Union. OJ L 2023/2772*.
24. Delgado-Ceballos, J., Ortiz-De-Mandojana, N., Antolin-Lopez, R. and Montiel, I. (2023), "Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors: The need for double materiality", *Business & Society Review*, vol. 26 (1). doi: 10.1177/23409444221140919.
25. Nielsen, C. (2023), "ESG Reporting and Metrics: From Double Materiality to Key Performance Indicators", *Sustainability*, vol. 15(24), 16844. doi: 10.3390/su152416844.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

УДК 657; 631; 656; 004.94; 005.6

О. Є. Скуратова,
аспірантка, ННЦ "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6785-9525>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.516

СУЧАСНИЙ СТАН ТА РОЗВИТОК ЛОГІСТИКИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ІННОВАЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ

O. Skuratova,
PhD Student, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

CURRENT STATE AND DEVELOPMENT OF LOGISTICS IN THE AGRICULTURAL SECTOR: INNOVATIONS, CHALLENGES, AND ACCOUNTING ASPECTS

У статті досліджено сучасний стан та розвиток логістики в аграрному секторі України з урахуванням її впливу на економічну ефективність підприємств та систему обліково-аналітичного забезпечення. Визначено основні проблеми, зокрема сезонність виробництва, недостатній рівень цифровізації, обмежену прозорість ланцюгів постачання та регуляторні обмеження, що впливають на формування логістичних витрат і їх відображення в обліку. Проаналізовано роль інноваційних технологій, таких як блокчейн, автоматизація логістичних процесів і аналітика даних, у підвищенні ефективності управління матеріальними та інформаційними потоками підприємств. Обґрунтовано, що інтеграція логістики у цифрові системи сприяє зниженню витрат і підвищенню достовірності облікової інформації. Наукова новизна полягає у розгляді логістики як об'єкта обліково-аналітичного забезпечення діяльності підприємств.

The article examines the current state and development of logistics in the agricultural sector of Ukraine, emphasizing its impact on economic efficiency and accounting and analytical support of enterprises. The study identifies key challenges, including uneven infrastructure utilization caused by production seasonality, insufficient digitalization and automation of logistics processes, limited transparency of supply chains, and regulatory constraints. It is substantiated that these factors significantly affect the formation of logistics costs and the reliability of their reflection in accounting systems.

The research analyzes the role of innovative technologies, such as blockchain, warehouse and transport management systems, and big data analytics, in improving the efficiency of managing material and information flows. It is demonstrated that the integration of logistics processes into digital management systems enhances data transparency, reduces indirect costs, and improves the quality of managerial decision-making. Particular attention is given to the impact of logistics on the financial performance of agricultural enterprises through cost optimization, resource allocation, reduction of product losses, and acceleration of asset turnover.

The scientific novelty of the study lies in the development of an approach to considering logistics as an object of accounting and analytical support, which allows for a more accurate assessment of production costs and enterprise efficiency. The article also highlights the importance of aligning domestic logistics practices with international standards to facilitate integration into global supply chains. Special emphasis is placed on the need to improve the accounting reflection of logistics operations under conditions of regulatory uncertainty and tax-

related risks. The results can be used to optimize logistics processes, improve accounting policies, enhance internal control, and ensure the sustainable development and competitiveness of agricultural enterprises under conditions of economic instability and globalization.

Ключові слова: логістика аграрного сектору, логістичні витрати, обліково-аналітичне забезпечення, ПДВ у логістиці, економічна ефективність, міжнародні ланцюги постачання/

Key words: agricultural logistics, logistics costs, accounting and analytical support, VAT in logistics, economic efficiency, global supply chains/

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

Організація логістичних процесів в аграрному секторі виступає визначальним фактором формування економічної ефективності підприємств, оскільки саме через логістику відбувається трансформація матеріальних потоків у фінансові результати. Недостатній рівень інтеграції логістичних операцій у систему обліково-аналітичного забезпечення призводить до асиметрії інформації, що, у свою чергу, спричиняє викривлення показників собівартості та знижує обґрунтованість управлінських рішень [1, 2].

Проблеми логістики аграрного сектору мають системний характер і проявляються як у сфері організації перевезень, так і у сфері бухгалтерського обліку. Відсутність уніфікованих підходів до класифікації логістичних витрат ускладнює їх ідентифікацію, що призводить до викривлення собівартості продукції та, як наслідок, до зниження точності оцінки фінансових результатів підприємств [3, 4].

Інтеграція інноваційних технологій у логістичні процеси трансформує підходи до управління витратами та інформаційними потоками підприємств. Застосування блокчейн-технологій забезпечує незмінність даних і знижує ризик інформаційних викривлень, що підвищує достовірність облікових показників, тоді як впровадження WMS і TMS дозволяє деталізувати витрати та формувати аналітичну базу для управлінського обліку [5, 7].

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень у сфері логістики, питання інтеграції логістичних процесів у систему обліково-аналітичного забезпечення підприємств залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює необхідність подальших наукових

досліджень у цьому напрямі. У зв'язку з цим дослідження сучасного стану логістики в аграрному секторі та обґрунтування напрямів вирішення існуючих проблем набуває особливої актуальності як з наукової, так і з практичної точки зору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми логістики в аграрному секторі є предметом активних наукових досліджень, що охоплюють як теоретичні засади організації логістичних процесів, так і прикладні аспекти їх оптимізації в умовах трансформації економічного середовища. Суттєвий внесок у розвиток даного напрямку зроблено у працях Скуратова О.С. [6], який акцентує увагу на правовому забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств та обґрунтовує необхідність гармонізації національного законодавства з нормами Європейського Союзу. У зазначених дослідженнях підкреслюється, що ефективність логістичних процесів значною мірою залежить від рівня нормативно-правового регулювання та інтеграції у міжнародні ланцюги постачання.

Інноваційні підходи до організації логістики комплексно розглянуто у працях Крикавського Є.В., Чухрай Н.І. та Фролової Л.В. [7], де обґрунтовано доцільність інтеграції сучасних інформаційних технологій у логістичні процеси підприємств. Зокрема, впровадження систем управління складом (WMS) та транспортними ресурсами (TMS) дозволяє підвищити ефективність логістичних операцій, забезпечити оптимізацію витрат і покращити координацію матеріальних потоків. Водночас важливим напрямом розвитку логістики є використання блокчейн-технологій, що розкрито у працях Мазуренко О.К. [5], яка обґрунтовує їх значення для забезпечення прозорості, надійності та відстежуваності ланцюгів постачання.

Окрему групу досліджень становлять роботи, присвячені адаптації бухгалтерського обліку до сучасних викликів. Зокрема, у працях В. Жука та співавторів [3; 4] обґрунтовано необхідність удосконалення обліку витрат в умовах нестабільності, що особливо актуально для логістичних операцій, які характеризуються високим рівнем невизначеності та значною часткою непрямих витрат. У цих дослідженнях підкреслюється, що відсутність належної інтеграції логістики в облікову систему підприємства призводить до викривлення фінансових результатів.

Важливі аспекти державного регулювання та підтримки логістичних процесів висвітлено у працях Діброви А., Ільчука М. та Ковчало І. [7], які аналізують вплив фінансових і регуляторних механізмів на розвиток аграрного сектору. Автори доводять, що ефективність логістики значною мірою залежить від державної політики, спрямованої на розвиток інфраструктури та стимулювання інновацій.

Узагальнення результатів сучасних досліджень свідчить про високий рівень опрацювання окремих аспектів логістики, зокрема інноваційних технологій, державного регулювання та підвищення ефективності логістичних процесів. Водночас питання інтеграції логістичних операцій у систему обліково-аналітичного забезпечення підприємств залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого розвитку підходи до ідентифікації та обліку логістичних витрат, їх впливу на формування фінансових результатів та оцінку ефективності діяльності підприємств. Це зумовлює необхідність проведення комплексних досліджень, спрямованих на поєднання логістичних і облікових підходів в умовах сучасних економічних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження сучасного стану та розвитку логістики в аграрному секторі України з урахуванням її впливу на економічну ефективність підприємств і систему обліково-аналітичного забезпечення. Особлива увага приділяється виявленню ключових проблем організації логістичних процесів, їх впливу на формування витрат і фінансових результатів, а також обґрунтуванню напрямів їх вирішення з використанням інноваційних технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: оцінити сучасний стан логістичних процесів в аграрному секторі; ідентифікувати основні проблеми їх організації та причини їх виникнення; дослідити вплив логістики на економічну ефективність підприємств і формування логістичних витрат; проаналізувати можливості використання сучасних технологій, зокрема блокчейн, систем автоматизації логістичних процесів та аналітики даних; обґрунтувати напрями інтеграції логістичних процесів у систему обліково-аналітичного забезпечення підприємств.

Практичне значення дослідження полягає у розробці підходів до вдосконалення логістичних систем, спрямованих на підвищення ефективності управління витратами, забезпечення прозорості облікової інформації, зниження екологічного навантаження та інтеграцію аграрного сектору України до міжнародних ланцюгів постачання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна логістика в аграрному секторі. Логістичні процеси в аграрному секторі характеризуються високим рівнем варіативності, що зумовлено поєднанням природно-кліматичних факторів, територіальної розпорошеності виробництва та залежності від інфраструктурних обмежень. Це формує адаптивну модель управління логістикою, у межах якої ключовим є не лише мінімізація витрат, але й забезпечення їх гнучкості та прогнозованості. Такий підхід дозволяє підприємствам знижувати ризики перебоїв у постачанні, підвищувати ефективність використання ресурсів і забезпечувати стабільність господарської діяльності [2; 7].

Сезонність аграрного виробництва зумовлює нерівномірне навантаження на логістичну інфраструктуру, що проявляється у виникненні пікових періодів використання транспортних і складських потужностей. За таких умов ефективність логістики залежить від здатності підприємств оперативно перерозподіляти ресурси, застосовувати гнучкі моделі управління перевезеннями та забезпечувати належні умови транспортування швидкопсувної продукції. Це, у свою чергу, дозволяє мінімізувати втрати та підвищити рентабельність діяльності підприємств [7].

Важливим обмежувальним чинником розвитку логістики є інфраструктурна недо-

статність, яка проявляється у дефіциті спеціалізованих складів, логістичних хабів і транспортних засобів, адаптованих до потреб аграрного сектору. Це ускладнює своєчасну доставку продукції, особливо у віддалених регіонах, та призводить до зростання логістичних витрат. Додатковим фактором впливу є регуляторне середовище, що передбачає дотримання стандартів якості та безпеки продукції, зокрема в умовах здійснення експортних операцій [6].

У сучасних умовах логістика аграрного сектору зазнає трансформації від традиційних підходів до інноваційних рішень, що обумовлено впливом глобалізаційних процесів, екологічних вимог та цифровізації економіки. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на забезпечення фізичного переміщення продукції, поступово поступаються місцем інтегрованим логістичним системам, які забезпечують прозорість ланцюгів постачання, скорочення витрат і підвищення екологічної ефективності. Застосування інноваційних технологій, зокрема блокчейн, автоматизації складських процесів і зеленої логістики, створює передумови для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та оптимізації їх діяльності [1;11].

З огляду на зазначене, доцільним є розгляд відмінностей між традиційними та інноваційними підходами до логістики крізь призму їх впливу на обліково-аналітичну систему підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити не лише технологічні зміни, але й їх наслідки для формування витрат, достовірності облікових даних і якості управлінської інформації, що є основою прийняття ефективних управлінських рішень.

Із наведених положень випливає, що ключовою перевагою інноваційних підходів до організації логістики є інтеграція логістичних процесів у систему бухгалтерського обліку та управління підприємством. Це забезпечує підвищення точності формування собівартості продукції, зниження рівня непрямих витрат і

створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [3;9]. У такому контексті логістика в аграрному секторі постає як складна багатокомпонентна система, яка одночасно формує як ризики, так і можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Трансформація логістики аграрного сектору відбувається під впливом цифровізації, що зумовлює перехід від фрагментарних операцій до інтегрованих систем управління. Це забезпечує синхронізацію матеріальних і інформаційних потоків, зниження транзакційних витрат і підвищення прозорості облікових процесів, що є критичним фактором підвищення ефективності підприємств [2, 5, 12].

Визначальним в розвитку логістики є державна підтримка та адаптація до умов воєнного стану, які суттєво впливають на функціонування аграрного сектору. Руйнування транспортної інфраструктури, обмеження портових потужностей і зміна логістичних маршрутів зумовлюють необхідність впровадження гнучких логістичних рішень та пошуку альтернативних каналів постачання [2;7]. У таких умовах підвищується значення аналітичних інструментів, зокрема технологій обробки великих даних, які дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати маршрути та знижувати логістичні витрати.

Ключову роль відіграє екологічний аспект логістики, що реалізується через концепцію зеленої логістики. Використання енергоефективних технологій, альтернативних джерел енергії та екологічного транспорту сприяє не лише зменшенню негативного впливу на довкілля, але й формує додаткові конкурентні переваги підприємств у міжнародному середовищі.

Інтеграція інноваційних технологій у логістичні системи змінює структуру витрат підприємств за рахунок скорочення непрямих витрат, підвищення швидкості обробки інформації та зростання рівня контрольованості процесів. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення достовірності облікових даних і створює пере-

Таблиця 1. Порівняння традиційних і інноваційних підходів у логістиці з урахуванням облікових аспектів

Критерій	Традиційний підхід	Інноваційний підхід	Вплив на облік
Прозорість операцій	Часткова, залежить від документів	Повна, на основі цифрових технологій	Підвищення достовірності облікових даних
Швидкість виконання	Залежить від ручних операцій	Автоматизована обробка	Оперативне відображення операцій
Облік витрат	Фрагментарний, частково непрямий	Інтегрований у цифрові системи	Повна ідентифікація витрат
Контроль процесів	Ручний контроль	Цифровий моніторинг	Зниження ризику помилок
Екологічний аспект	Обмежений	Врахування ESG-показників	Розширення аналітичної звітності

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення [2; 4; 5; 11].

Таблиця 2. Вплив інновацій у логістиці на економічні та облікові показники підприємств

Інновація	Економічний ефект	Операційний ефект	Обліковий ефект
Блокчейн	Зниження транзакційних витрат	Простежуваність поставок	Верифікація первинних даних
WMS/TMS	Оптимізація логістичних витрат	Автоматизація складу й транспорту	Деталізація витрат за операціями
Big Data	Раціоналізація запасів і маршрутів	Прогнозування попиту	Аналітика для управлінського обліку
Зелена логістика	Зниження енергетичних витрат	Менша залежність від палива	Облік екологічних витрат

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення [5; 7; 9; 11].

думови для більш точного формування фінансових результатів [10, 11].

Розвиток зеленої логістики набуває дедалі більшого значення в умовах посилення екологічних вимог та трансформації глобальних ринків. Використання альтернативних джерел енергії, зокрема електротранспорту та біопалива, сприяє зниженню викидів парникових газів, підвищенню енергоефективності та формуванню екологічно орієнтованої моделі функціонування підприємств. У країнах Європейського Союзу такі підходи інтегровані у логістичні системи та виступають важливим чинником підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, а також розвитку нефінансової звітності підприємств [9].

З огляду на зазначені тенденції, оцінка рівня розвитку логістики в аграрному секторі потребує порівняльного аналізу національних практик із підходами, що застосовуються у розвинених країнах. Такий аналіз дозволяє не лише виявити інфраструктурні та технологічні розриви, але й оцінити їх вплив на формування логістичних витрат, організацію бухгалтерського обліку та якість управлінської інформації, що є основою підвищення ефективності діяльності підприємств.

Результати порівняльного аналізу свідчать, що ключовою відмінністю між логістичними системами розвинених країн і України є рівень інтеграції логістичних процесів у цифрові системи управління. У країнах ЄС та США логістика функціонує як складова єдиного інформаційного середовища підприємства, що забезпечує прозорість операцій, їх автоматизоване відображення у бухгалтерському обліку та високий рівень узгодженості даних. В Україні ж фрагментарний характер цифровізації призводить до розривів інформаційних потоків, зростання непрямих витрат і зниження достовірності облікової інформації.

Подальший розвиток логістики пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, серед яких особливе місце займає

гіперавтоматизація, що поєднує роботизовані процеси, штучний інтелект і аналітику великих даних. Застосування таких технологій дозволяє підвищити ефективність планування логістичних операцій, оптимізувати маршрути перевезень і забезпечити більш раціональне використання ресурсів. Це, у свою чергу, сприяє зниженню витрат та підвищенню контролюваності логістичних процесів.

В умовах посилення регуляторного тиску та необхідності відповідності міжнародним стандартам важливого значення набуває використання цифрових платформ управління логістикою. Такі платформи забезпечують обмін інформацією в режимі реального часу, інтеграцію учасників ланцюгів постачання та взаємодію з державними органами, що дозволяє спростити виконання експортно-імпортних операцій і підвищити прозорість діяльності підприємств.

Інноваційні підходи до організації логістики сприяють не лише підвищенню операційної ефективності, але й досягненню цілей сталого розвитку. Використання сучасних технологій забезпечує адаптацію логістичних систем до умов нестабільного зовнішнього середовища, зменшення витрат і підвищення якості обслуговування. У цьому контексті логістика аграрного сектору потребує комплексного підходу, що поєднує інновації, державну підтримку та екологічну орієнтацію.

З огляду на складність логістичних процесів, доцільним є їх систематизація з урахуванням основних проблем і можливих підходів до їх вирішення. Зокрема, непрозорість ланцюгів постачання може бути подолана шляхом впровадження цифрових технологій, високі логістичні витрати — за рахунок автоматизації та аналітики даних, а

Таблиця 3. Порівняння логістичних практик України та розвинених країн з урахуванням облікових аспектів

Критерій	Україна	ЄС / США	Вплив на облік
Інфраструктурна забезпеченість	Обмежена, нерівномірна	Розвинена, інтегрована	Впливає на структуру логістичних витрат та їх стабільність
Цифровізація логістики	Початковий рівень	Високий рівень інтеграції	Автоматизація облікових процесів та підвищення точності даних
Автоматизація складських процесів	Часткова	Повна	Зменшення ручних операцій та помилок у обліку
Екологічна логістика	Фрагментарне впровадження	Системний підхід (ESG)	Розширення нефінансової звітності
Інтеграція ланцюгів постачання	Обмежена	Висока	Узгодженість даних між учасниками та прозорість обліку

Джерело: систематизовано автором за даними [1; 2; 10; 11].

екологічні виклики — через розвиток зеленої логістики. Такий підхід дозволяє оцінити вплив логістичних рішень на економічні результати діяльності підприємств і якість обліково-аналітичного забезпечення, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Представлена систематизація свідчить, що інноваційні підходи до організації логістики забезпечують не лише підвищення операційної ефективності, але й формують якісно новий рівень обліково-аналітичного забезпечення підприємств. Інтеграція цифрових технологій у логістичні процеси сприяє підвищенню точності обліку витрат, зниженню рівня непрямих витрат та забезпеченню прозорості формування фінансових результатів [3; 5; 9].

Роль логістики в аграрній діяльності.

Логістика в аграрному секторі виконує системоутворюючу функцію, визначаючи взаємозв'язок між виробничими процесами та фінансовими результатами діяльності підприємств. Її вплив на економічну ефективність проявляється через трансформацію структури витрат, прискорення оборотності активів та зниження втрат продукції. Водночас неефективна організація логістичних процесів призводить до накопичення непрямих витрат, які не завжди коректно ідентифікуються в системі обліку, що ускладнює фінансове планування та знижує якість управлінських рішень.

Оптимізація ланцюгів постачання виступає ключовим фактором підвищення ефективності логістичних процесів, оскільки забезпечує скорочення часу переміщення продукції, зниження операційних витрат та мінімізацію втрат. Це особливо актуально для аграрного сектору, де порушення часових параметрів транспортування безпосередньо впливає на якість продукції, її ринкову вартість та фінансові результати підприємства.

Суттєву роль відіграє цифровізація логістичних процесів, яка реалізується через впровадження сучасних інформаційних систем управління складськими операціями та транспортом. Автоматизація логістики сприяє підвищенню оперативності виконання замовлень, зниженню витрат і забезпеченню точного відображення операцій у бухгалтерському обліку. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, особливо в умовах інтеграції у міжнародні ринки.

Таблиця 4. Проблеми та рішення у логістиці аграрного сектору

Проблема	Традиційний підхід	Інноваційний підхід	Вплив на облік
Низька прозорість	Ручний контроль	Цифрові реєстри	Достовірність даних
Високі витрати	Локальна оптимізація	Інтегровані системи	Точність калькуляції
Затримки	Резерви ресурсів	Аналітика даних	Свочасність відображення
Енергозалежність	Традиційний транспорт	Енергоефективні рішення	Облік екологічних витрат

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 3; 5; 7; 9].

Інтеграційна функція логістики забезпечує узгодженість дій усіх учасників ланцюга постачання — від виробників до кінцевих споживачів. Це дозволяє формувати комплексний підхід до управління процесами, що включає прогнозування попиту, планування виробництва, організацію перевезень і зберігання продукції. У результаті логістика виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечуючи зниження витрат, підвищення якості продукції та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Вплив логістики на економічну ефективність підприємств.

Вплив логістики на економічну ефективність аграрних підприємств проявляється через трансформацію структури витрат, прискорення оборотності активів та зниження рівня втрат продукції. Неефективна організація логістичних процесів призводить до накопичення непрямих витрат, які не завжди коректно ідентифікуються в системі бухгалтерського обліку, що ускладнює фінансове планування та знижує якість управлінських рішень. Зазначені фактори набувають особливої актуальності в умовах зростання вартості палива, логістичних послуг та інших ресурсів [5; 6].

Логістичні процеси визначають рівень втрат продукції в аграрному секторі, оскільки ефективність транспортування та зберігання безпосередньо впливає на збереження якісних характеристик товарів. Недосконалість логістичних рішень призводить до зростання втрат, що відображається у збільшенні собівартості продукції та зниженні фінансової результативності діяльності підприємств [2].

Підвищення ефективності логістики досягається через оптимізацію використання ресурсів підприємства, що реалізується шляхом впровадження цифрових технологій управління. Застосування систем WMS і TMS забезпечує автоматизацію операцій, зменшення операційних витрат і підвищення точності облікового відображення логістичних процесів, що сприяє формуванню більш достовірної інформаційної бази для управління [7].

Рівень організації логістичних процесів безпосередньо визначає експортний потенціал аг-

рарних підприємств, оскільки забезпечує відповідність продукції вимогам міжнародних ринків та скорочення часу доставки. Наявність ефективної логістичної інфраструктури дозволяє знизити транзакційні витрати та мінімізувати ризики невиконання контрактних зобов'язань, що підвищує конкурентоспроможність підприємств у зовнішньоекономічній діяльності [10].

Логістика також визначає рівень конкурентоспроможності підприємств через формування ефективних ланцюгів постачання. Забезпечення безперебійності поставок, навіть за умов сезонних коливань і нестабільності ринку, підвищує стабільність діяльності підприємств і якість обслуговування споживачів. У цьому контексті логістика виступає не лише операційним, але й стратегічним інструментом управління.

Функціонування логістики аграрного сектору ускладнюється наявністю системних проблем, серед яких ключовими є низький рівень прозорості логістичних операцій, відсутність стандартизованих підходів до оцінки витрат, податкові невизначеності та недостатній рівень цифровізації. Сукупний вплив цих факторів призводить до викривлення облікової інформації, зростання непрямих витрат і зниження ефективності управління підприємствами.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підвищення економічної ефективності аграрних підприємств безпосередньо залежить від інтеграції логістичних процесів у систему обліково-аналітичного забезпечення. Це передбачає впровадження цифрових технологій, уніфікацію підходів до обліку логістичних витрат та підвищення прозорості операцій. Такий підхід дозволяє забезпечити більш точну оцінку результатів діяльності підприємств і створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Із наведених положень випливає, що більшість проблем логістики мають безпосередній вплив на систему бухгалтерського обліку, зокрема в частині формування витрат, податкових зобов'язань та аналітичної інформації. Це підтверджує необхідність інтеграції логістичних процесів у систему обліково-аналітичного забезпечення підприємств як ключового елементу управління їх економічною ефективністю [3; 4; 9].

В умовах пандемії COVID-19 та кризи, спричиненої війною,

урядом України було запроваджено низку податкових і митних преференцій, спрямованих на підтримку бізнесу та забезпечення стратегічних потреб економіки. Зокрема, йдеться про звільнення від ввізного мита та податку на додану вартість для окремих категорій товарів, включаючи медичні засоби, товари оборонного призначення та обладнання для відновлення енергетичної інфраструктури. Такі заходи суттєво вплинули на організацію логістичних процесів, стимулюючи імпорт і прискорюючи переміщення критично важливих ресурсів.

Водночас практична реалізація зазначених преференцій супроводжується низкою проблем, що мають безпосередній вплив на обліково-аналітичну систему підприємств. Найбільш складним є питання оподаткування операцій із товарами, ввезеними із застосуванням пільг. Незважаючи на звільнення від ПДВ при імпорті окремих категорій товарів, їх подальша реалізація на внутрішньому ринку супроводжується нарахуванням податкових зобов'язань, що формує податковий розрив і знижує ефективність застосування державних преференцій. У площині бухгалтерського обліку це ускладнює визначення бази оподаткування, формування податкового кредиту та коректне відображення господарських операцій у фінансовій звітності, що, у свою чергу, підвищує ризик викривлення фінансових результатів, ускладнює контроль за витратами та зумовлює необхідність адаптації облікової політики підприємств до умов нестабільного податкового середовища [4, 7].

Отже, аналіз державних преференцій свідчить, що їх вплив виходить за межі безпосередньої підтримки бізнесу та охоплює сферу організації логістичних процесів і бухгалтерського обліку. Це зумовлює необхідність формування системного підходу до їх застосування, який передбачає узгодження податкових механізмів із практикою ведення обліку та

Таблиця 5. Проблеми обліково-аналітичного забезпечення логістики аграрного сектору та напрями їх вирішення

Проблема	Вплив на облік	Напрями вдосконалення
Преференції в транспортуванні	Ускладнення визначення фактичних витрат та податкових зобов'язань	Формування єдиного підходу до обліку операцій з пільгами
Індикативи	Відсутність узгоджених показників ефективності	Впровадження системи KPI для оцінки логістики
Оцінка перевезень	Ризик викривлення собівартості	Уніфікація методів калькуляції витрат
Оподаткування	Невизначеність у формуванні податкових показників	Автоматизація обліку податкових операцій
Документація	Затримки та помилки у відображенні операцій	Перехід до цифрового документообігу

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4; 6; 7; 9].

Таблиця 6. Преференції для бізнесу та проблеми їх реалізації в логістичних операціях

Категорія товарів	Пільги	Проблеми реалізації	Вплив на облік
COVID-товари	Звільнення від ПДВ і мита	Складність підтвердження	Ризик помилок у витратах
Енергетичне обладнання	Звільнення від ПДВ і мита	Затримки сертифікації	Затримки визнання витрат
Оборонні товари	Пільги при імпорті	Нарахування ПДВ при реалізації	Податкові розриви
Товари для ЗСУ	Пільги при передачі	Невизначеність процедур	Ризик некоректного обліку
Медичні засоби	Звільнення від ПДВ і мита	Обмеженість переліку	Ускладнення документування

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 6; 7].

забезпечення прозорості господарських операцій.

Запропонована систематизація демонструє, що основні труднощі функціонування логістики в аграрному секторі пов'язані не з відсутністю державних преференцій, а з особливостями їх практичного застосування, що створює додаткові ризики у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування. Зокрема, наявність податкових розривів і складність документального підтвердження господарських операцій призводять до викривлення фінансових результатів підприємств та зниження достовірності облікової інформації [4; 6; 7].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати дослідження свідчать, що логістика аграрного сектору трансформується у стратегічний інструмент формування економічної ефективності підприємств, впливаючи на структуру витрат, якість облікової інформації та обґрунтованість управлінських рішень. Встановлено, що ключовими обмеженнями розвитку є інфраструктурні диспропорції, недостатній рівень цифровізації та відсутність інтеграції логістичних процесів у систему обліково-аналітичного забезпечення.

Наукова новизна полягає у формуванні підходу до інтеграції логістичних процесів у систему обліково-аналітичного забезпечення підприємств, що передбачає врахування їх впливу на витрати, податкові зобов'язання та управлінську інформацію в умовах цифровізації. Запропонований підхід забезпечує підвищення достовірності облікових даних і точності оцінки фінансових результатів, створюючи основу для ризик-орієнтованого управління логістичними витратами [1, 10, 11].

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою інтегрованих моделей обліку логістичних витрат з урахуванням специфіки аграрного виробництва, сезонності та зовнішніх факторів, а також дослідженням впливу інновацій на економічну ефективність підприємств і механізмів інтеграції аграрної логістики у міжнародні ланцюги постачання.

Важливим напрямом є розвиток екологічно орієнтованих логістичних рішень та вдосконалення правового забезпечення відповідно до стандартів ЄС.

Література:

1. Christopher M. Logistics and supply chain management: creating value-adding networks. 5th ed. London: Pearson Education Limited, 2016. 328 p.
2. Prajogo D., Olhager J. Supply chain integration and performance: the effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*. 2012. Vol. 135. No. 1. P. 514—522. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.09.001>
3. Zhuk V., Vasylishyn S., Kantsurov O., Prokopyshyn O., Stupnytskyi Ye. Improvement of accounting of certain assets and provisions in the conditions of the global COVID-19 pandemic impact: example of Ukraine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 1380—1393. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.-2022.19.124>
4. Zhuk V., Pugachov M., Shpykuliak O., Bez-dushna Y., Popko Y. Application of accounting for the assessment of war losses for agribusiness enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9. No. 3. P. 197—215. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.09>
5. Mazurenko O.K. Blockchain technologies in the information provision of logistic services. *Business Inform*. 2019. No. 12. P. 255—261. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-255-261>
6. Скуратов О.С. Правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств та напрями його удосконалення. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 140—151. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.140>
7. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Фролова Л. В. Логістика в аграрному секторі: теорія та практика. Київ: Наукова думка, 2021. 320 с.
8. Dibrova A., Ilchuk M., Konoval I., Androsovych I., Zanizdra A. State support for agriculture in Ukraine in the post-war period. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9. No. 3. P. 49—76. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.03>

9. Бездушна Ю., Проданчук М., Панченко О., Сторожук Т., Кучер Л. Бухгалтерський облік як інструмент оцінки індикаторів досягнення цілей сталого розвитку. *Agricultural and Resource Economics*. 2024. Vol. 10. No. 4. Pp. 264—300. <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.11>.

10. World Bank. Connecting to compete 2023: trade logistics in the global economy (Logistics Performance Index). Washington, DC: World Bank, 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org>

11. Council of Supply Chain Management Professionals. State of logistics report 2023. URL: <https://cscmp.org>

12. Zhuk V., Zamula I., Liudvenko D., Popko Y. Development of non-financial reporting of agricultural enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 4. Pp. 76—89. <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.05>.

References:

1. Christopher, M. (2016), *Logistics and Supply Chain Management*, 5th ed., Pearson Education, London, UK.

2. Prajogo, D. and Olhager, J. (2012), "Supply chain integration and performance: the effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration", *International Journal of Production Economics*, Vol. 135, No. 1, pp. 514—522. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.09.001>

3. Zhuk, V., Vasylyshyn, S., Kantsurov, O., Prokopyshyn, O. and Stupnytskyi, Ye. (2022), "Improvement of accounting of certain assets and provisions in the conditions of the global COVID-19 pandemic impact: example of Ukraine", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 19, pp. 1380—1393. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.124>

4. Zhuk, V., Pugachov, M., Shpykuliak, O., Bezdushna, Y. and Popko, Y. (2023), "Application of accounting for the assessment of war losses for agribusiness enterprises of Ukraine", *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 9, no. 3, pp. 197—215. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.09>

5. Mazurenko, O.K. (2019), "Blockchain technologies in the information provision of logistic services", *Business Inform*, vol. 12, pp. 255—261. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-255-261>

6. Skuratov, O.S. (2024), "Legal support of foreign economic activity of agricultural enterprises and directions for its improvement", *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 140—151. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.140>

7. Krykavskiy, Ye.V., Chukhrai, N.I. and Frolova, L.V. (2021), *Lohistyka v ahrarnomu*

sektori: teoriia ta praktyka [Logistics in the agricultural sector: theory and practice], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.

8. Dibrova, A. Ilchuk, M. Konoval, I. Androsovych, I. and Zanizdra, A. (2023), "State support for agriculture in Ukraine in the post-war period", *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 9 (3), pp. 49—76. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.-09.03.03>

9. Bezdushna, Yu., Prodanchuk, M., Panchenko, O., Storozhuk, T. and Kucher, L. (2024), "Accounting as a tool for assessing indicators of achieving the Sustainable Development Goals", *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, vol. 10, no. 4, pp. 264—300. <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.11>.

10. World Bank (2023), "Connecting to compete 2023: trade logistics in the global economy (Logistics Performance Index)", available at: <https://lpi.worldbank.org> (Accessed 20 April 2026).

11. Council of Supply Chain Management (2024), "Professionals. State of logistics report 2023", available at: <https://cscmp.org> (Accessed 20 April 2026).

12. Zhuk, V., Zamula, I., Liudvenko, D. and Popko, Ye. (2020), "Development of non-financial reporting of agricultural enterprises of Ukraine", *Agricultural and Resource Economics*, vol. 6, no. 4, pp. 76—89. <https://doi.org/10.51599/are.2020.-06.04.05>.

Отримано редакцією журналу / Received: 02.05.26

Прорецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<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 339:336.221:657.44(4)(477)

Б. В. Трохимець,
аспірант, асистент кафедри обліку та оподаткування,
Національний університет біоресурсів та природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0363-4427>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.525

ДОСВІД КРАЇН ЄС В ОПОДАТКУВАННІ ПРИБУТКУ КОНТРОЛЬОВАНИХ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

B. Trokhymets,
Postgraduate student, Assistant Teacher of Department of Accounting
and Taxation at National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE EU EXPERIENCE IN TAXATION OF CONTROLLED FOREIGN COMPANY INCOME AND PROSPECTS FOR ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

У статті наводиться порівняльний аналіз підходів до оподаткування прибутку контрольованих іноземних компаній (КІК) у країнах ЄС та здійснюється оцінка спектив імплементації цього досвіду в Україні в умовах євроінтеграції. Актуальність дослідження зумовлена широким контекстом трансформації міжнародного податкового середовища та посиленням вимог до прозорості фінансових потоків, вираженим, зокрема, у запровадженні автоматичного обміну інформацією за стандартом CRS (Common Reporting Standard).

У ході наукового дослідження було застосовано порівняльно-правовий метод, кластерний аналіз, методи систематизації та узагальнення даних за юрисдикціями Європейського Союзу. Також застосовувався комплексний методичний метод, завдяки чому вдалося забезпечити об'єктивність отриманих результатів та їх релевантність до сучасних економічних проблем.

Проведене дослідження виявило функціонування чотирьох кластерів моделей оподаткування КІК у країнах ЄС: конкурентні відкриті юрисдикції, зрілі системи з жорсткими правилами, напівпериферійні системи та специфічні випадки. Аналіз вітчизняного законодавства дозволяє дійти висновку, що стаття 39² ПКУ лише частково відповідає вимогам Директиви ATAD, зокрема, через деяку невизначеність поняття "фактичний контроль", відсутність механізмів корекції гібридних невідповідностей та неузгодженість переліку юрисдикцій з відповідним реєстром ЄС. У статті окреслено основні відмінності між українським законодавством і європейськими стандартами оподаткування прибутку КІК.

Гармонізація правил оподаткування прибутку КІК в Україні до європейських стандартів є критичною умовою виконання зобов'язань у межах Ukraine Facility та просування в переговорах щодо членства в ЄС. За результатами дослідження пропонується низка законодавчих, інституційних та технологічних заходів для вдосконалення системи оподаткування прибутку КІК в Україні з урахуванням дії воєнного стану та євроінтеграційних вимог, встановлених до України. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності податкового адміністрування та зниженню ризиків агресивного податкового планування. Запропоновані рекомендації створюють наукове підґрунтя для реформування фіскальної політики України в частині протидії розмиванню податкової бази.

This article presents a comparative analysis of approaches to the taxation of profits of controlled foreign companies (CFCs) in EU countries and assesses the prospects for implementing this experience in Ukraine in the context of European integration. The relevance of the study stems from the broader context of the transformation of the international tax environment and the tightening of requirements for transparency of financial flows, reflected, in particular, in the introduction of automatic exchange of information under the CRS (Common Reporting Standard).

The study employed a comparative legal approach, cluster analysis, and methods for systematizing and summarizing data across European Union jurisdictions. A comprehensive methodological approach was also applied, ensuring the objectivity of the results and their relevance to contemporary economic challenges.

The study revealed the existence of four clusters of CFC taxation models in EU countries: competitive open jurisdictions, mature systems with strict rules, semi-peripheral systems, and specific cases. An analysis of domestic legislation leads to the conclusion that Article 39² of the Tax Code of Ukraine only partially complies with the requirements of the ATAD Directive, in particular due to some ambiguity in the concept of "effective control," the absence of mechanisms to address hybrid mismatches, and inconsistencies between the list of jurisdictions and the corresponding EU register. The article outlines the main differences between Ukrainian legislation and European standards for CFC profit taxation.

Harmonizing CFC profit taxation rules in Ukraine with European standards is a critical condition for fulfilling obligations under the Ukraine Facility and making progress in EU accession negotiations. Based on the study's findings, a series of legislative, institutional, and technological measures are proposed to improve the CFC profit taxation system in Ukraine, taking into account the state of martial law and the European integration requirements imposed on Ukraine. The implementation of the proposed measures will contribute to enhancing the efficiency of tax administration and reducing the risks of aggressive tax planning. The proposed recommendations provide a scientific basis for reforming Ukraine's fiscal policy regarding the prevention of tax base erosion.

Ключові слова: контрольована іноземна компанія, оподаткування прибутку, компанія-нерезидент, план BEPS, міжнародне оподаткування.

Key words: controlled foreign company, corporate income taxation, non-resident company, BEPS Action Plan, international taxation.

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

Проблема протидії ухваленню від оподаткування через використання компаній, зареєстрованих в іноземних юрисдикціях, набуває особливого значення в умовах глобалізації та цифровізації економіки. Одним із найпоширеніших інструментів податкової оптимізації є використання контрольованих іноземних компаній (КІК) — компаній, які перебувають під контролем резидентів інших юрисдикцій (контролерів КІК). Якщо прибуток КІК не розподіляється на користь контролерів КІК, то країна резидентства контролера КІК не зможе претендувати на оподаткування такого прибутку. Особливо це актуально за умови, якщо КІК зареєстровано у низькоподаткових юрисдикціях або у т. зв. низькоподаткових організаційно-правових формах.

Країни Європейського Союзу імплементують правила КІК відповідно до Директиви ATAD 2016/1164 від 12.07.2016 (Директива ATAD) [7] та рекомендацій OECD BEPS, спрямованих на запобігання ерозії податкової бази та переміщенню прибутку до низькоподаткових юрисдикцій.

Оподаткування КІК є невід'ємною складовою євроінтеграційних вимог до країн-кандидатів у члени ЄС. Для України це питання набуло особливої актуальності після отримання статусу кандидата у 2022 році, оскільки гармо-

нізація з *acquis communautaire*, зокрема імплементація Директиви ATAD та стандартів BEPS, визнана ЄС критичною умовою відкриття податкових переговорних глав у межах Кластера 3 "Конкурентоспроможність та інклюзивний розвиток" [1].

Невиконання відповідних вимог вже спричинило блокування траншу в обсязі близько 2 млрд євро із загального пакету Ukraine Facility у 2025 році. Це засвідчує не лише регулярну, а й фінансово-економічну критичність проблеми для держави [8]. Водночас національне законодавство, зосереджене переважно у статті 39² ПКУ [16], залишається лише частково узгодженим із вимогами ЄС, а унікальний контекст — поєднання воєнного стану, обмеженої спроможності ДПС та міжнародних фінансових зобов'язань — унеможливорює просте копіювання європейських моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним аспектам оподаткування КІК присвячено значну кількість наукових праць. Міжнародні стандарти у цій сфері закріплені у звіті ОЕСР щодо Action 3 BEPS [2], а також у Директиві ATAD [7]. Порівняльний аналіз правил КІК у різних юрисдикціях (країни ЄС, Південної Америки, Азії, Австралія та Нова Зеландія) представлено у колективній монографії за редакцією G. Kofler [21].

Вплив правил КІК на результативність бізнесу досліджували Overesch M., Schindler D., Wamser G. [22], а питання ефективності імплементації ATAD

у контексті Pillar Two — Kollruss T. [25]. Особливості гармонізації законодавства про КІК у Польщі вивчав Kuzniacki B. [27; 31], в Чехії — Foltyn J. [28], у країнах Балтії — Tvaronaviciene A. та ін. [20]. Для України аналіз відповідності національного законодавства вимогам ATAD здійснювали В. Король і О. Небильцова [3], Є. Козлов [4], Я. Олійник та ін. [5], а стан адміністрування та практики звітності КІК — О. Савка [23].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Виходячи з аналізу зазначених публікацій, наразі відсутній порівняльний аналіз, що поєднував би кластерний аналіз моделей КІК у країнах ЄС із оцінкою перспектив імплементації відповідного досвіду в Україні в умовах воєнного стану та вимог Ukraine Facility.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Правила оподаткування КІК у країнах ЄС формуються відповідно до Директиви ATAD (2016/1164) [7] та рекомендацій ОЕСР (Action 3 BEPS) [2]. Для порівняльного аналізу доцільно розглянути моделі Німеччини, Польщі, Франції та країн Балтії за трьома ключовими аспектами: визначення контролю, звільнення від оподаткування (safe harbours) та методики розрахунку оподатковуваного прибутку.

Директива ATAD визначає контроль як володіння щонайменше 50% капіталу, прав голосу або прибутку КІК. Водночас країни ЄС адаптують ці принципи з національними відмінностями. У Німеччині застосовується принцип "витягнутої руки" з аналізом функцій DEMPE (Development, Enhancement, Maintenance, Protection, Exploitation), що забезпечує ретельний контроль за транзакціями [17]. Польща застосовує тест економічної присутності ("substance"), який вимагає наявності фізичного офісу, персоналу та

активів у юрисдикції КІК [19]. Франція встановлює знижений поріг володіння часткою у статутному капіталі КІК у розмірі 5%, якщо понад 50% акцій КІК належать французьким підприємствам, що діють узгоджено [18]. Країни Балтії застосовують стандартний поріг у 50%, а Естонія вирізняється моделлю оподаткування лише розподіленого прибутку, що суттєво знижує адміністративне навантаження [20].

Директива ATAD дозволяє звільняти від оподаткування прибутку КІК, які здійснюють суттєву економічну діяльність або мають ефективну ставку не нижче ніж 50% від ставки в юрисдикції резидента (встановлення de minimis порогів для оподаткування). У Польщі винятки надаються для КІК з доходом нижче 2,5 млн євро, або якщо активні доходи становлять понад 75% загального доходу [19]. Латвія звільняють КІК з прибутком до 750 тис. євро або пасивним доходом до 75 тис. євро [30].

Методики розрахунку оподатковуваного прибутку поділяються на два основних підходи. Потоковий підхід (Німеччина, Франція) передбачає оподаткування прибутку КІК у поточному податковому періоді незалежно від розподілу дивідендів [7]. Атрибуційний підхід (Польща, країни Балтії) оподатковує лише частину прибутку КІК пропорційно частці володіння резидента [21]. Такий розподіл відображає різні фіскальні пріоритети: потоковий підхід максимізує надходження, тоді як атрибуційний зменшує навантаження на бізнес.

На основі даних Європейського податкового рейтингу 2024 року, сформованого організацією Tax Foundation Europe [26], проведено кластерний аналіз юрисдикцій за п'ятьма параметрами: рівень корпоративного податку, інвестиційні стимули, складність податкової системи, правила КІК та тип глобального мінімального податку. Оптимальним виявився поділ на чотири кластери.

Таблиця 1. Кластери моделей оподаткування КІК у країнах Європи

Кластер	Характеристика	Країни	Середня ставка корпоративного податку
Кластер 1: Конкурентні юрисдикції	Низькі ставки (13–15%), спрощені КІК з de minimis винятками	Ірландія, Кіпр, Люксембург, Естонія, Латвія, Литва, Угорщина	14,2%
Кластер 2: Зрілі системи	Високі/середні ставки (>20–25%), жорсткі КІК з IIR	Німеччина, Франція, Нідерланди, Швеція, Фінляндія, Данія	25,3%
Кластер 3: Напівпериферійні	Помірні ставки (15–20%), гібридний підхід до КІК	Польща, Чехія, Словаччина, Румунія, Іспанія, Португалія	19,1%
Кластер 4: Специфічні	Особливі режими, відмінні від загальноєвропейських	Швейцарія, Туреччина	21,5%

Джерело: власна розробка автора на основі [26].

Кластерний аналіз підтверджує, що ключовим питанням для податкової політики є не стільки ступінь жорсткості правил КІК, скільки загальна конфігурація податкової системи. Для України найбільш оптимальною є стратегія поєднання елементів кластеру 3 (Польща, Чехія, Словаччина) — помірна ставка, поступове впровадження IIR (Income Inclusion Rule) — правил включення доходу для транснаціональних компаній з окремими рисами кластеру 1, де *de minimis* пороги знижують адміністративне навантаження на МСБ.

Стаття 39² ПКУ [16], введена в дію з 1 січня 2022 року, передбачає включення прибутку КІК до бази оподаткування контролюючої особи за ставкою 18% для юридичних осіб та 18% або 9% для фізичних осіб. Положення частково відповідають вимогам ATAD, проте мають суттєві прогалини.

Серед ключових проблем — недостатня чіткість законодавчого визначення "фактичного контролю", тоді як у Німеччині відповідний циркуляр Міністерства фінансів детально розкриває ознаки контролю через аналіз функцій DEMPE [17]. В Україні це створює широкий простір для суб'єктивних інтерпретацій з боку ДПС та правової невизначеності для платників. Практика показує, що ДПС наполягає на застосуванні порогу звільнення 2 млн євро до доходів, а не прибутку, що суттєво звужує коло суб'єктів, які можуть претендувати на звільнення [10].

Фінансові наслідки невідповідності є відчутними: у першому кварталі 2025 року невиконання Україною вимог ATAD призвело до блокування близько 2 млрд євро із траншу 4,5 млрд євро в межах Ukraine Facility [8]. Це підтверджує, що реформування системи КІК є не лише технічним завданням, а й умовою фінансової стабільності держави.

Порівняльний аналіз підходів країн-кандидатів вияв-

ляє характерні проблеми, що об'єднують їх з Україною.

Досвід цих країн засвідчує, що ІТ-рішення, як у Сербії, та ризик-орієнтований підхід, як у Словаччині, є найефективнішими інструментами для подолання інституційних обмежень. Водночас прямого копіювання моделей бути не може — кожна країна формує адаптивний шлях з урахуванням власного контексту.

Перспективи впровадження досвіду ЄС в Україні. Грунтуючись на проведеному аналізі, пропонуються такі пріоритетні напрями вдосконалення системи оподаткування КІК в Україні.

По-перше, нормативна гармонізація. Необхідно внести зміни до статті 39² ПКУ з метою: уточнення критеріїв фактичного контролю на основі DEMPE-аналізу; запровадження операційного тесту економічної присутності (офіс, персонал, активи) за прикладом Польщі [19] та Чехії [28]; встановлення *de minimis* порогів (прибуток до 750 тис. євро) за зразком Естонії [29] та Латвії [30]; законодавчого закріплення застосування порогу звільнення до прибутку, а не доходу.

По-друге, інституційна трансформація. Потрібно посилити інституційну спроможність ДПС через створення централізованого інформаційного хабу для обробки даних CRS, розбудову кадрового потенціалу за підтримки програм EU4PFM [6], а також модернізацію ІТ-інфраструктури для адміністрування цифрових транзакцій.

По-третє, функціональна інтеграція. Забезпечити повноцінну інтеграцію з міжнародними

Таблиця 2. Прогалини у законодавстві про КІК в Україні та рекомендації

Прогалина	Рекомендація	Приклад ЄС
Відсутність чітких критеріїв суттєвої економічної діяльності	Уточнити вимоги до фізичної присутності, персоналу та активів	Польща, Нідерланди
Обмежена імплементація гібридних невідповідностей	Розробити механізми корекції розбіжностей у класифікації	Німеччина
Негармонізованість переліку юрисдикцій	Синхронізувати перелік із реєстром Ради ЄС	Франція
Недостатня інтеграція з CRS	Створити централізований хаб для обробки даних CRS	Швеція, Фінляндія
Неоднозначний поріг звільнення (дохід vs прибуток)	Законодавчо закріпити застосування порогу до прибутку	Польща, Чехія

Джерело: власна розробка автора на основі [3; 23; 32—33].

Таблиця 3. Підходи країн-кандидатів до гармонізації правил КІК

Країна	Ключові механізми	Регуляторні бар'єри
Чорногорія	Поетапна імплементація, належне врядування	Фрагментація адміністрації, пріоритет непрямого оподаткування
Сербія	Цифровізація звітності (попередньо заповнені декларації)	Затримки ІТ-модернізації
Пн. Македонія	Спрощення звітності	Відсутність CRS, слабка інституційна спроможність
Туреччина	Податкові стимули для експортерів	Невідповідність CRS, відволікання ресурсів на кризові заходи
Молдова	Трансфертне ціноутворення, участь у BEPS	Слабка адміністрація, застаріла ІТ-інфраструктура

Джерело: власна розробка автора на основі [11—15].

механізмами обміну інформацією (CRS, CbCR), синхронізувати національний перелік низькоподаткових юрисдикцій з реєстром Ради ЄС та впровадити механізми альтернативного врегулювання спорів за зразком країн Балтії [20]. Окремою перспективою є підготовка до інтеграції з глобальним мінімальним податком (Pillar Two), що вимагає адаптації правил КІК до нових реалій у форматі поступового переходу, як у Польщі.

Впровадження зазначених заходів має враховувати обмеження воєнного часу. Тимчасове відтермінування штрафних санкцій за КІК, хоча й обгрунтоване обставинами, створює ризик зниження довіри до стабільності регулювання. Тому критично важливим є паралельне здійснення реформ навіть в умовах воєнного стану, що продемонстрував успішний досвід Польщі [33].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі висновки. По-перше, правила оподаткування КІК у країнах ЄС демонструють чотири моделі, найбільш релевантною для України є модель кластеру 3 (Польща, Чехія), що поєднує помірні ставки з поступовою імплементацією IIR. По-друге, стаття 39² ПКУ лише частково відповідає стандартам ATAD: основними прогалинами є невизначеність фактичного контролю, відсутність механізмів корекції гібридних невідповідностей та неузгодженість переліку юрисдикцій. По-третє, невідповідність ATAD призвела до реального фінансового збитку (блокування 2 млрд євро), що робить реформування КІК пріоритетом державної фінансової політики. По-четверте, перспективна модель для України має поєднувати нормативну гармонізацію (уточнення ст. 39² ПКУ), інституційну трансформацію (розбудова ДПС, CRS-хаб) та функціональну інтеграцію (синхронізація переліків юрисдикцій, Pillar Two). По-п'яте, впровадження реформ має враховувати воєнний контекст через тимчасові спрощення без шкоди для довгострокової гармонізації. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку конкретних законодавчих механізмів інтеграції правил КІК з вимогами Pillar Two та адаптацію тестів економічної присутності до умов цифрової економіки.

Література:

1. European Commission. EU-Ukraine Factsheet 2024. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu> (date of access: 29.07.2025).

2. OECD. Designing Effective Controlled Foreign Company Rules: Action 3. OECD Publishing, 2015. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/designing-effective-CFC-rules-action3-final-report.pdf> (date of access: 29.07.2025).

3. Король В., Небилюцова О. BEPS і *acquis communautaire*. Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2020. № 73. С. 221—234.

4. Kozlov, Y. Overview of Compliance of Ukraine Tax Legislation with the Requirements of the EU Directives. Економіка розвитку систем. 2024. Vol. 6, No. 2. P. 123—129.

5. Олійник Я. В., Криштопа І. І., Ніколенко А. А., Воробей С. І. Реалізація заходів ОЕСР з питань боротьби з ухиленням від сплати податків: досвід ЄС. Економіка та підприємництво. 2023. № 51. С. 92—104.

6. Bridging Taxation Worlds: Ukraine's Path to Harmonize with the EU Tax Legislation (EU4PFM). 2025. URL: <https://eu4pfm.com.ua> (date of access: 29.07.2025).

7. Council Directive (EU) 2016/1164 of 12 July 2016 (ATAD). Official Journal of the European Union, L 193. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/1164/oj/eng> (date of access: 29.07.2025).

8. bne IntelliNews. Ukraine risks € 2bn EU funding cut over unmet reform benchmarks. 2025. URL: <https://www.intellinews.com/ukraine-risks-2bn-eu-funding-cut-over-unmet-reform-benchmarks-eu-trade-relations-in-limbo-383084/> (date of access: 29.07.2025).

9. Council of the EU. EU list of non-cooperative jurisdictions for tax purposes. 2025. URL: <https://www.consilium.europa.eu> (date of access: 29.07.2025).

10. The tax office insists that a EUR 2 million CFC exemption threshold applies to revenues, not profits. Azola Legal / Global Compliance News, 2024. URL: <https://www.globalcompliance-news.com> (date of access: 29.07.2025).

11. European Commission. Montenegro 2024 Report. Brussels, 2024. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu> (date of access: 29.07.2025).

12. European Commission. Serbia 2024 Report. Brussels, 2024. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu> (date of access: 29.07.2025).

13. European Commission. North Macedonia 2024 Report. Brussels, 2024. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu> (date of access: 29.07.2025).

14. European Commission. Türkiye 2024 Report. Brussels, 2024. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu> (date of access: 29.07.2025).

15. European Commission. Republic of Moldova 2024 Report. Brussels, 2024. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu>

/enlargement.ec.europa.eu (date of access: 29.07.2025).

16. Податковий кодекс України, закон України № 2755-VI від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 29.07.2025).

17. Administrative Principles Transfer Pricing, BMF circular dated 14 July 2021. International Transfer Pricing Journal, 2021, № 6.

18. Article 209 B. Code general des impots. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr> (date of access: 26.08.2025)

19. Poland: Corporate — Group taxation. PwC, 2025. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/poland/corporate/group-taxation> (date of access: 26.08.2025)

20. Tvaronaviciene A., Kaminskiene N., Rone D., Uudekull R. Mediation in the Baltic States. Access to Justice in Eastern Europe, 2022, № 4 (16), p. 68—86.

21. Controlled Foreign Company Legislation / Ed. by Georg Kofler et al. Amsterdam: IBFD, 2020. 936 p.

22. Avi-Yonah R. S., Xu H. Evaluating BEPS. Erasmus Law Review, 2017, № 1, p. 3—11.

23. Савка О. П. Порівняльний аналіз правил КІК у США, Великій Британії, Польщі та Україні. Економіка. Фінанси. Право, 2025, № 2, с. 44—51.

24. Overesch M., Schindler D., Wamser G. Design and Consequences of CFC and GILTI Rules. CESifo Working Paper, 2024, № 11018.

25. Kollruss T. Efficiency of CFC taxation concerning hybrid instruments. Cogent Business & Management, 2025, № 12 (1).

26. Bray S., Mengden A. 2024 European Tax Policy Scorecard. Tax Foundation Europe, 2025. URL: <https://taxfoundation.org> (date of access: 26.08.2025).

27. Kuzniacki B. Implementing the ATAD's CFC Rules by Poland. EC Tax Review, 2018, № 27, p. 160-176.

28. Foltyn J. ATAD directive: The rules for taxation of CFC according to the ITA. Grant Thornton, 2025. URL: <https://www.grantthornton.cz> (date of access: 26.08.2025).

29. Rules against tax avoidance. Ministry of Finance of Estonia, 2025. URL: <https://www.fin.ee> (date of access: 26.08.2025).

30. Latvia Implements New CFC Rules from 2019. Orbitax, 2019. URL: <https://orbitax.com> (date of access: 26.08.2025).

31. Kuzniacki B. Tax Avoidance through Controlled Foreign Companies under EU Law. Accounting, Economics, and Law, 2017, № 7, p. 160—176.

32. OECD. Corporate Tax Statistics 2024. OECD Publishing, July 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/corporate-tax-statistics-2024_9c27d6e8-en.html (date of access: 29.07.2025).

33. Council of the European Union. Taxation: member states update EU list of non-cooperative tax jurisdictions. Brussels, 2024. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/02/18/taxation-member-states-update-eu-list-of-non-cooperative-tax-jurisdictions/> (date of access: 29.07.2025).

References:

1. European Commission. (2024), "EU-Ukraine Factsheet", available at: <https://enlargement.ec.europa.eu> (Accessed 29.07.2025).

2. OECD (2015), "Designing Effective Controlled Foreign Company Rules: Action 3", available at: <https://www.oecd.org/tax/beps/designing-effective-CFC-rules-action3-final-report.pdf> (Accessed 29.07.2025).

3. Korol, V. and Nebyltsova, O. (2020), "BEPS i acquis communautaire", Visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo, vol. 73, pp. 221—234.

4. Kozlov, Y. (2024), "Overview of Compliance of Ukraine Tax Legislation with the Requirements of the EU Directives", Ekonomika rozvytku system, Vol. 6, No. 2, pp. 123—129.

5. Oliinyk, Ya. V., Kryshchop, I. I., Nikolenko, L. A. and Vorobei, S. I. (2023), "Implementing OECD measures to combat tax evasion: EU experience", Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 51m pp. 92—104.

6. EU4PFM (2025), "Bridging Taxation Worlds: Ukraine's Path to Harmonize with the EU Tax Legislation", available at: <https://eu4pfm.com.ua> (Accessed 29.07.2025).

7. Official Journal of the European Union (2016), "Council Directive (EU) 2016/1164 of 12 July 2016 (ATAD)", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/1164/oj/eng> (Accessed 29.07.2025).

8. IntelliNews (2025), "Ukraine risks € 2bn EU funding cut over unmet reform benchmarks", available at: <https://www.intellinews.com/ukraine-risks-2bn-eu-funding-cut-over-unmet-reform-benchmarks-eu-trade-relations-in-limbo-383084/> (Accessed 29.07.2025).

9. Council of the EU (2025), "EU list of non-cooperative jurisdictions for tax purposes", available at: <https://www.consilium.europa.eu> (Accessed 29.07.2025).

10. Global Compliance News (2024), "The tax office insists that a EUR 2 million CFC exemption threshold applies to revenues, not profits. Azola

Legal", available at: <https://www.globalcomp-liancenews.com> (Accessed 29.07.2025).

11. European Commission (2024), "Montenegro 2024 Report", available at: <https://enlargement.ec.europa.eu> (Accessed 29.07.2025).

12. European Commission. Serbia 2024 Report. Brussels, 2024, available at: <https://enlargement.ec.europa.eu> (Accessed 29.07.2025).

13. European Commission (2024), "North Macedonia 2024 Report", available at: <https://enlargement.ec.europa.eu> (Accessed 29.07.2025).

14. European Commission (2024), "Turkiye 2024 Report", available at: <https://enlargement.ec.europa.eu> (Accessed 29.07.2025).

15. European Commission (2024), "Republic of Moldova 2024 Report", available at: <https://enlargement.ec.europa.eu> (Accessed 29.07.2025).

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 29.07.2025).

17. International Transfer Pricing Journal (2021), "Administrative Principles Transfer Pricing, BMF circular dated 14 July 2021", vol. 6.

18. legifrance (2014), "Article 209 B. Code general des impots", available at: <https://www.legifrance.gouv.fr> (Accessed 26.08.2025).

19. PwC (2025), "Poland: Corporate — Group taxation", available at: <https://taxsummaries.pwc.com/poland/corporate/group-taxation> (Accessed 26.08.2025).

20. Tvaronaviciene, A., Kaminskiene, N., Rone, D. and Uudekull, R. (2022), "Mediation in the Baltic States", Access to Justice in Eastern Europe, vol. 4 (16), pp. 68—86.

21. Kofler, G. (2020), Controlled Foreign Company Legislation, IBFD, Amsterdam.

22. Avi-Yonah, R. S. and Xu, H. (2017), "Evaluating BEPS", Erasmus Law Review, vol. 1, pp. 3—11.

23. Savka, O. P. (2025), "Comparative analysis of CIC rules in the USA", Ekonomika. Finansy. Pravo, vol. 2, pp. 44—51.

24. Overesch, M., Schindler, D. and Wamser, G. (2024), "Design and Consequences of CFC and GILTI Rules", CESifo Working Paper, vol. 11018.

25. Kollruss, T. (2025), "Efficiency of CFC taxation concerning hybrid instruments", Cogent Business & Management, vol. 12 (1).

26. Bray, S. and Mengden, A. (2025), "2024 European Tax Policy Scorecard", Tax Foundation Europe, available at: <https://taxfoundation.org> (Accessed 26.08.2025).

27. Kuzniacki, B. (2018), "Implementing the ATAD's CFC Rules by Poland", EC Tax Review, vol. 27, pp. 160—176.

28. Foltyn, J. (2025), "ATAD directive: The rules for taxation of CFC according to the ITA", Grant Thornton, available at: <https://www.grant-thornton.cz> (Accessed 26.08.2025).

29. Ministry of Finance of Estonia (2025), "Rules against tax avoidance", available at: <https://www.fin.ee> (Accessed 26.08.2025).

30. Orbitax (2019), "Latvia Implements New CFC Rules from 2019", available at: <https://orbitax.com> (Accessed 26.08.2025).

31. Kuzniacki, B. (2017), "Tax Avoidance through Controlled Foreign Companies under EU Law", Accounting, Economics, and Law, vol. 7, pp. 160—176.

32. OECD (2024), "Corporate Tax Statistics 2024", available at: https://www.oecd.org/en/publications/corporate-tax-statistics-2024_9c27d6e8-en.html (Accessed 29.07.2025).

33. Council of the European Union (2024), "Taxation: member states update EU list of non-cooperative tax jurisdictions", available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/02/18/taxation-member-states-update-eu-list-of-non-cooperative-tax-jurisdicti> (Accessed 29.07.2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26

Прорецензовано / Revised: 13.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26

<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 352:[332.1(477):004.73]

К. К. Карасаєв,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7341-4655>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.532

ІНДИКАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

К. Karasaiev,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

INDICATIVE MANAGEMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT PROJECTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Питання регіонального розвитку є актуальним і значущим для будь-якої території, оскільки визначає вектор стратегічних зусиль громади та органів місцевого самоврядування на покращення якості життя та забезпечення базових потреб. За умов руйнівного впливу військової агресії РФ на інфраструктурні та житлові об'єкти особливо гостро постає питання відновлення та фінансування проєктів і програм, орієнтованих на відбудову. В статті запропонована модель реалізації регіональної політики через систему індикативного управління, яка поєднує базові управлінські підходи та інструменти, сприяє узгодженню елементів адміністративно-управлінського регулювання та актуальних на певний момент часу потреб регіону. Систематизовано індикатори регіонального відновлення, які позиціонуються як сукупність кількісних та якісних показників, що використовуються для оцінки прогресу у відбудові, стабілізації та розвитку регіонів, які постраждали від збройної агресії або потребують структурних змін. Представлені основні цифрові інструменти, орієнтовані на відбудову та розвиток регіонів, їх призначення та ключові можливості. Розглянуто законодавчі ініціативи щодо управління публічними інвестиціями та забезпечення єдиного цифрового маршруту для всіх проєктів відбудови.

The issue of regional development is relevant and significant for any region, as it determines the direction of strategic efforts by the community and local government to improve quality of life and meet basic needs. Given the devastating impact of Russia's military aggression on infrastructure and residential facilities, the issue of restoring and financing reconstruction-oriented projects and programs has become particularly acute. The article proposes a model for implementing regional policy through a system of indicative management, which combines basic management approaches and tools and facilitates the alignment of elements of administrative and managerial regulation with the region's needs at a given point in time. Regional recovery indicators are systematized; these are positioned as a set of quantitative and qualitative metrics used to assess progress in the reconstruction, stabilization, and development of regions that have suffered from armed aggression or require structural changes. The main digital tools focused on the reconstruction and development of regions, their purpose, and key capabilities are presented. The report examines legislative initiatives aimed at managing public investments and ensuring a unified digital workflow for all reconstruction projects.

It has been demonstrated that coordinated collaboration between the public, the business sector, and government agencies at the regional level helps to expand opportunities for recovery and the exchange of best practices with other communities. The use of digital tools to create and update databases and registries, manage systems for protecting confidential information, and prevent corruption-related offenses ensures compliance with the principle of subsidiarity in terms of public service delivery and the targeted allocation of financial assistance.



An indicative approach, which combines elements of administrative and managerial regulation with the region's urgent needs, allows for the integration of digital transformation, social responsibility, methodological flexibility, and smart specialization into a unified model of regional development.

Ключові слова: цифровізація, регіональний розвиток, трансформаційні зміни, проєкт, управлінські підходи, система індикаторів, пріоритизація, відновлення.

Key words: digitalization, regional development, transformative changes, project, management approaches, indicator system, prioritization, recovery.

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

Усі регіони України та держава в цілому активно інтегруються в глобальний цифровий простір. Ефективність регіональної політики залежить від готовності до цифровізації, яка формує кардинально нову модель взаємодії між громадськістю, бізнес-середовищем та владою.

Управління регіональним розвитком потребує гнучких методів, які поєднують технологічну інноваційність та інтелектуальний капітал. В умовах турбулентності та різновекторних підходів до визначення пріоритетів особливої актуальності набуває можливість швидкого реагування на зміни, вдосконалення процесів проєктного управління та ітеративного планування з можливістю уточнення та корегування етапів просування проєкту.

Паперовий документообіг, багатоступеневі погоджувальні процедури, значна затримка у часі при формуванні відповідей на запити громади не орієнтовані на забезпечення адаптивності управлінських рішень щодо регіональної політики. Отже, виникає потреба у трансформаційних змінах підходів до регіонального розвитку та управління економічним потенціалом територій.

Необхідність оптимізації використання і розподілу ресурсів, окреслення набору показників, на досягнення яких мають бути спрямовані програми та проєкти, законодавчі вимоги до відкритості та прозорості управлінських процесів на рівні громади зумовлюють актуальність теми індикативного управління проєктами регіонального розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання регіонального розвитку в контексті цифрових трансформацій активно дос-

ліджуються українськими науковцями. Кондратенко Н. О., Величко В. А., Троян В. І. та В'яткін Р. С. досліджують методичний інструментарій стратегії інноваційного розвитку на регіональному рівні з деталізацією принципів, факторів та складових з позиції трансформаційних змін [1].

Міщук Є. В. та Воронов Д. С. інтерпретують сутність "інноваційного розвитку" відповідно до умов війни, вкладаючи в цю економічну категорію заходи, спрямовані на підвищення адаптивності, забезпечення життєздатності та підтримання конкурентоспроможності на мікро- та макрорівні з позиції цілісного підходу до управління [2].

Козловський С. В. розглядає індикативні методи забезпечення стійкості економіки на макро- та мезорівні. Для системи індикативного планування регіону дослідник пропонує використовувати такі інформаційні блоки: інформацію про поточну ситуацію соціально-економічного характеру в регіоні; дані про ресурсний та економічний потенціал регіону; дані про зовнішнє середовище; нормативно-правову документацію [3].

Полікровський Р. досліджує зарубіжний досвід та узагальнює можливості українських цифрових платформ для потреб проєктного управління на регіональному рівні, акцентуючи увагу на таких ресурсах, як e-DEM, ProZorro, портали відкритих бюджетних даних, ГІС та "Дія" [4]. Безрученков Ю. В. та Щука Г. П. наголошують на необхідності формування цілісної моделі цифрового управління проєктами, яка буде не лише технологічно ефективною, а й соціально відповідальною та адаптивною до реалій українського бізнес-середовища [5].

Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирева О. розглядають парасолькові, касетні та інституційні проєкти в контексті децентралізації публічного управління [6]. Авторами сформовано методичне підґрунтя реалізації програмно-проєктного підходу до управління

регіональним розвитком, яке складається з ресурсного, інвестиційного та організаційного забезпечення.

Зазначені наукові праці склали основу даного дослідження і дозволили сформулювати модель індикативного проєктного управління на регіональному рівні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є інтеграція управлінських підходів до реалізації регіональної інноваційної політики на засадах індикативного планування та цифровізації управління проєктами регіонального розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Індикативне планування в економічних дослідженнях позиціонується як гнучкий метод регулювання розвитку регіону. Цей метод вважається ефективним інструментом регіональної економіки, оскільки він базується на встановленні рекомендованих цілей та показників (індикаторів) розвитку. Визначені індикатори не є обов'язковими для виконання, але вони виконують роль стимуляторів діяльності бізнес-одиниць через непрямі економічні важелі. Основою індикативного планування є мотивація та створення сприятливого бізнес-середовища в регіоні. Характерною ознакою даного підходу є формування системи показників, які характеризують стан і пріоритети розвитку території, обрані індикатори є орієнтирами і носять рекомендаційний характер. Дії органів влади за умов індикативного планування спрямовані на стимулювання бажаної поведінки бізнес-одиниць для досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Для забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком на регіональному рівні доцільним є інтегрування сукупності взаємодоповнювальних управлінських інструментів та використання особливостей індикативного підходу до реалізації РІП (регіональної інноваційної політики) (рис. 1).

Нормативно-правовий підхід орієнтований на формування сприят-

ливого підприємницького середовища та гарантування захисту прав інтелектуальної власності стосовно інновацій та розробок; ідея інноваційно-кластерного підходу реалізується шляхом консолідації бізнес-суб'єктів, наукової сфери та органів місцевого самоврядування задля реалізації спільних інноваційних ініціатив; технологічно-інфраструктурний підхід полягає у впровадженні цифрових рішень та електронних сервісів; фінансово-інвестиційний зосереджений на оптимальному розподілі ресурсів відповідно до секторальних фокусів та стратегічних пріоритетів розвитку регіону; освітньо-адаптивний підхід пов'язаний з розвитком компетентностей та гнучкою адаптацією людського капіталу відповідно до потреб регіону [2, с. 213].

Синергія зазначених підходів у межах різних рівнів управління створює підґрунтя для

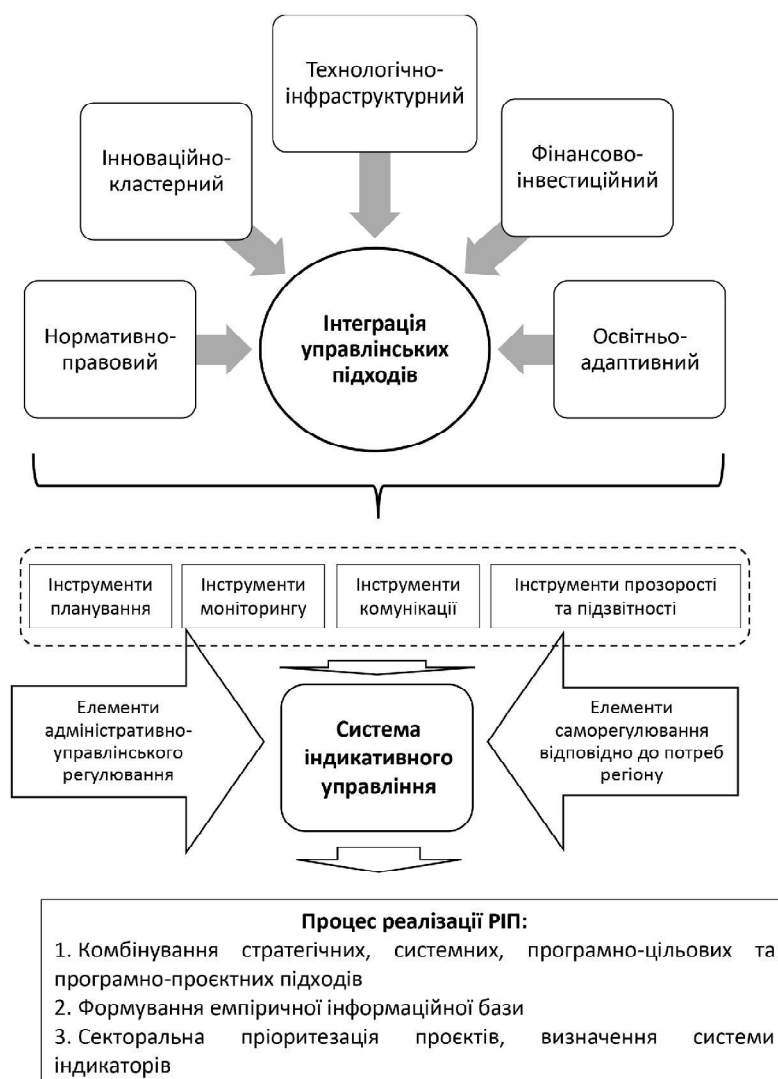


Рис. 1. Модель реалізації РІП через систему індикативного управління

Джерело: систематизовано автором за [2; 6].

формування системи індикативного управління, яка поєднує інструменти державного впливу, секторальні фокуси, механізми ринкового саморегулювання, а також відповідний набір індикаторів, методів і засобів регулювання трансформаційно-інноваційних процесів. Узгоджена взаємодія органів влади та суб'єктів господарювання сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень трансформаційно-інноваційного спрямування з урахуванням довгострокових цілей регіонального розвитку.

Система індикаторів, що використовується для оцінювання якості адміністрування та дослідження інноваційних й інтеграційних процесів, має динамічний характер і може корегуватися залежно від актуальних потреб, пріоритетів та специфічних викликів окремої території. Хоча інструментарій індикативного управління базується на загальновизнаних підходах менеджменту, він може бути розширений за рахунок сучасних інтелектуалізованих технологій.

Реалізацію регіональної інноваційної політики доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів. На початковому етапі обирається доречний управлінський підхід або комбінація декількох підходів (наприклад: стратегічних, системних, програмно-цільових та програмно-проектних). Далі формується інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління, зокрема шляхом використання наявних механізмів обліку інноваційних проєктів (за ординарних умов) та проєктів відновлення (в умовах війни) як інструменту безперервного моніторингу потоків технологічної та комерційної інформації. Це забезпечує створення емпіричної бази для подальшого аналізу та оцінювання стану інноваційного середовища та можливостей для відновлення. Наступний етап передбачає визначення секторальних пріоритетів і формування системи індикаторів відповідно до стратегічних та загальних потреб регіону. Завершальною стадією є мобілізація фінансових ресурсів та пошук ефективних джерел інвестування для підтримки відібраних інноваційних проєктів та проєктів відновлення. Важливим аспектом державної та регіональної політики є стимулювання попиту на впровадження науково-технічних розробок у виробничу сферу та сферу публічного управління, з акцентом на розширення ролі приватного капіталу, міжнародних інвестицій та грантового фінансування.

Ключовою характеристикою індикативного підходу є наявність постійного моніто-

рингу, контролю та механізмів зворотного зв'язку, що забезпечують можливість оперативного корегування управлінських рішень і пріоритетів розвитку відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі регіону.

Інституційні трансформації у сфері публічного управління зумовлюють перенесення на регіональний рівень стратегічних, системних і програмно-цільових підходів. Прийнятна модель регіонального розвитку має поєднувати усі вище перелічені підходи.

Системний підхід позиціонує модель як сукупність різних складових, які формують організаційні та економічні методи впливу на регіональний розвиток. Організаційні аспекти моделі повинні розкривати її формальну структуру, інфраструктуру, тобто форму втілення, а економічні аспекти мають відображати змістовну основу та джерела фінансування. Стратегічний підхід передбачає орієнтацію організаційних та економічних методів впливу на розвиток території в довгостроковій перспективі.

Програмно-цільовий підхід позиціонує регіональний розвиток як сукупність якісних змін, формування потенційних можливостей регіону для реалізації стратегії інноваційного розвитку [1]. Програмно-проектний підхід виконує роль інноваційної технології управління розвитком території з метою отримання таких результатів, які мають ґрунтуватися на принципах партнерських взаємовідносин між органами влади, бізнес-середовищем та громадськістю [6, с. 354].

Регіональна політика певної території узгоджується з державною регіональною політикою України, стратегічною метою якої на сьогодні є: згуртованість, безпека, добробут. Ключовими задачами оновленої державної регіональної політики є: відновлення інфраструктури, модернізація економіки, ефективне використання внутрішнього потенціалу, децентралізоване та інклюзивне багаторівневе врядування.

Якщо за ординарних умов РІП орієнтована на інновації, цифрові трансформації, якість життя, то за умов війни на перший план виходять питання відновлення. Індикаторами регіонального відновлення доцільно вважати систему кількісних та якісних показників, що використовуються для оцінки прогресу у відбудові, стабілізації та розвитку регіонів, які постраждали від збройної агресії або потребують структурних змін. Вони базуються на принципах сталого розвитку (екологічних, соціальних,

Таблиця 1. Індикатори регіонального відновлення

Група	Перелік індикаторів
Економічні	✓ Відновлення бізнесу: Кількість відновлених, релокованих або новостворених підприємств у регіоні. ✓ Зайнятість та доходи: Рівень безробіття, обсяг реалізованої промислової продукції, динаміка податкових надходжень до місцевих бюджетів (дохідна частина). ✓ Інвестиції: Обсяг залучених інвестицій у відновлення інфраструктури.
Соціальні	✓ Демографія та повернення населення: Рівень повернення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та населення з-за кордону. ✓ Житло та інфраструктура: Кількість відновлених житлових будинків, шкіл, лікарень, транспортних шляхів, об'єктів критичної інфраструктури (водопостачання, електромережі). ✓ Соціальні послуги: Відновлення роботи ЦНАПів, закладів освіти та охорони здоров'я.
Екологічні	✓ Очищення територій: Площа розмінованих територій, обсяги утилізованих відходів руйнації. ✓ Екосистеми: Відновлення балансу екосистем, постраждалих від бойових дій (ліси, водойми).
Управлінські	✓ Якість стратегій: Наявність та реалізація затверджених програм відновлення та розвитку громад. ✓ Ефективність використання коштів: Рівень освоєння коштів на проекти відновлення (наприклад, ДФРР).

Джерело: систематизовано автором за [7].

економічних) та оновленій державній регіональній політиці. Індикатори регіонального відновлення умовно можна поділити на чотири групи (табл. 1).

Традиційно управління проектом здійснюється за принципом тріади: ресурси, час, якість та їх логічний взаємозв'язок. Індикативний підхід до управління проектами дозволяє врахувати мінливість внутрішнього середовища та непередбачуваність зовнішніх умов. Система індикаторів дозволяє корегувати хід реалізації проектів відповідно до встановлених цілей, нагальних потреб та пріоритетів. Впровадження цифрових інструментів в практику регіонального управління наближає владу до громади та сприяє розподілу ресурсів і часу між актуальними програмами та проектами, покращуючи при цьому якість адміністративних послуг, забезпечуючи прозорість та підзвітність.

Інноваційний характер застосування цифрових інструментів формує принципово нові підходи до управління регіональним розвитком, залучення громадськості до розгляду й ухвалення проектів, інтеграції даних, ухвалення публічних управлінських рішень. В контексті повоєнного відновлення такі інструменти дозволяють оцифрувати плани відбудови і розвитку громад, та перетворити їх на конкретний перелік проектів

Протягом 2023 року в Україні відбувалось впровадження комунікаційної платформи електронної екосистеми управління відновленням DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), яка являє собою "єдине вікно" для управління публічними інвестиціями та реалізації інструментів електронної демократії і покликана забезпечити єдиний цифровий маршрут для всіх проектів відбудови.

Фінансово-інвестиційне забезпечення реалізується залученням грантів, міжнародної допомоги, інших джерел фінансування програм і

проектів регіонального розвитку. З 2024 року в Україні розпочато імплементацію реформи управління публічними інвестиціями.

Екосистема DREAM об'єднує ключові державні реєстри, системи та сервіси, які створюють єдиний маршрут розвитку проекту: Реєстр пошкодженого і зруйнованого майна (РПЗМ), Геоінформаційна система (ГІС), Галузева система управління відбудовою інфраструктури, ДІЯ, ЄДР, Єдина державна електронна система у сфері будівництва (ЄДЕССБ), Prozorro, Spending.gov.ua. Всі проектні ідеї в DREAM потрапляють на єдину "вітрину проектів", відповідно, кожна громада матиме можливість напряму презентувати власні проекти потенційним інвесторам.

Основні цифрові інструменти, орієнтовані на розвиток громад і регіонів представлені в табл. 2.

ГІС забезпечує чіткі дані щодо геопростору регіону, особливостей географічного розташування, наявної інфраструктури, природних ресурсів та виробничих потужностей.

Екосистема DREAM як інтегрована база даних, яка об'єднує можливості дев'яти державних ІТ-систем та реєстрів, дозволяє сформувати єдиний цифровий портал управління проектами відновлення та розвитку. Публічний модуль DREAM-Аналітика дозволяє моніторити кожен етап впровадження проектів. На початковому етапі в систему були заведені усі проекти, які отримали фінансування від "Фонду ліквідації наслідків збройної агресії", що дозволило випробувати фінансові механізми підтримки регіональних проектів. У 2023 році через Фонд "було спрямовано 10,6 млрд грн на 337 проектів 99 територіальних громад. В першу чергу, йдеться про відновлення житла, критичної інфраструктури, освітніх закладів і закладів охорони здоров'я, укріплень. Самі громади отримали можливість самостійно подавати проекти на фінансування, і тим самим довели

Таблиця 2. Призначення та можливості цифрових інструментів управління проектами відновлення

Цифровий інструмент розвитку регіону	Призначення	Можливості / функціонал
ГІС (Геоінформаційна система регіонального розвитку)	Актуальні показники регіонів і громад в цифровому картографічному вигляді	- Інформація про доступ до базових послуг; - Завантаженість об'єктів соціально-економічної інфраструктури; - Муніципальна статистика; - Дані про міграцію населення; - Демографічні дані тощо.
DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management)	Державна цифрова платформа та «єдине вікно» для підзвітного управління проектами відбудови та розвитку України	- Центральна база даних; - Електронний кабінет користувача; - Публічний портал; - Модуль аналітики; - Публічний інтерфейс для отримання даних.
Публічний портал «Децентралізація»	Сталий інструмент для просування реформи	- Гарантія законності рішень місцевих рад; - Виконання індикаторів Ukraine Facility; - Підвищення прозорості та довіри до ОМС.
Цифрові двійники (Digital Twins) для управління дорожно-інфраструктурними проектами	Віртуальні динамічні копії фізичних доріг, мостів, розв'язок та інженерних мереж, які імітують поведінку об'єктів інфраструктури в реальному часі	- Динамічне відображення поведінки об'єкта; - Інтеграція даних з доступних реєстрів, систем та сервісів; - Можливість імітації різних сценаріїв.

Джерело: складено автором за [8–10].

свою спроможність визначати пріоритети та ефективно використовувати кошти" [8].

Публічний портал "Децентралізація" позиціонується як інструмент просування однієї реформи. Інтеграція порталу з екосистемою DREAM та ГІС дозволяє створити Реєстр рішень органів місцевого самоврядування та базу документів публічного адміністрування, що сприятиме нагляду за законністю ухвалених рішень.

Цифрові двійники (Digital Twins) для управління дорожно-інфраструктурними проектами об'єднують дані з геоінформаційних систем (ГІС), інформаційного моделювання будівель (BIM), інтернету речей (IoT) та аналітику великих даних (Big Data) для моделювання, моніторингу та оптимізації процесів на всіх етапах життєвого циклу проектів відновлення, дозволяючи змодельовати кращий варіант відбудови.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, в основу регіонального розвитку покладені цілі і завдання, пріоритетизація яких визначається стратегією та нагальними потребами певної території. Проектний підхід до діяльності органів місцевого самоврядування вимагає адаптації управлінських інструментів до специфіки публічного управління. На відміну від бізнес-середовища, де ключовими індикаторами є окупність інвестицій та економічні вигоди для суб'єкта господарювання, проекти регіонального розвитку мають на меті покращення якості життя громади і ефект від їх впровадження скоріше соціальний, ніж економічний.

При цьому витрати на реалізацію таких проектів є суттєвими, відповідно, першочерговим питанням завжди є чітке окреслення потенційних джерел фінансування.

Управління проектами регіонального розвитку є багатовимірним процесом, оскільки інтегрує технологічні рішення, соціальну відповідальність, методологічну гнучкість та смарт-спеціалізацію. Система управління проектами та інноваційною діяльністю на регіональному рівні вимагає створення інформаційного забезпечення, визначення індикаторів оцінки регіонального розвитку, пошуку джерел фінансування обраних проектів.

В основу законодавчої ініціативи щодо управління публічними інвестиціями покладено ідею індикативного управління, де узгоджуються елементи адміністративно-управлінського регулювання та нагальні потреби певної території. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розширення можливостей цифровізації, орієнтованих на відбудову та розвиток громад і регіонів.

Література:

1. Кондратенко Н. О., Величко В. А., Троян В. І., В'яткін Р. С. Складові стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем. International Scientific Journal "Inter-nauka". Series: "Economic Sciences". 2025. № 1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1> (дата звернення 30.04.2026).

2. Міщук Є. В., Воронов Д. С. Інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах євроінтеграції: управлінські підходи та роль публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 14. С. 209—216.

3. Козловський С. В., Бурлака О. М. Індикативні методи забезпечення стійкості економіки України. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2373> (дата звернення 30.04.2026).

4. Полікровський Р. Цифрові платформи як каталізатор ефективного проектного управління в територіальних громадах. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. № 1. С. 645—651.

5. Безрученков Ю. В., Щука Г. П. Використання цифрових інструментів в управлінні проектами. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 21. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17008061> (дата звернення 30.04.2026).

6. Сemyhulina I., Yaroshenko I., Krasnonosova O., Kozirjeva O. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 6 (47). С. 352—364.

7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 04.05.2026).

8. Громада у смартфоні. Три цифрові інструменти для розвитку громад і регіонів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3816860-gromada-u-smartfoni-tri-cifrovi-instrumenti-dla-rozvitku-gromad-i-regioniv.html> (дата звернення 04.05.2026).

9. Цифрові інструменти відновлення: як Геоінформаційна система сприятиме регіональному розвитку. URL: <https://mindev.gov.ua/news/34551-cifrovi-instrumenti-vidnovlennia-iak-geoinformaciina-sistema-spriiatime-regionalnomu-rozvitku> (дата звернення 04.05.2026).

10. DREAM. Система управління публічними інвестиціями. URL: <https://dream.gov.ua/> (дата звернення 04.05.2026).

References:

1. Kondratenko, N., Velychko, V., Troian, V. and Viatkin, R. (2025), "Components of the innovation development strategy of regional social-economic systems", International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Scien-

ces", vol. 1, available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1> (Accessed 30 April 2026).

2. Mishchuk, Ie. and Voronov, D. (2024), "Innovative development of industrial enterprises in the context of European integration: managerial approaches and the role of public administration", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 14, pp. 209—216.

3. Kozlovskiy, S. V. and Burlaka, O. M. (2013), "The instruments of providing of economic stability", Efektyvna ekonomika, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2373> (Accessed 30 April 2026).

4. Polikrovskii, R. (2025), "Digital platforms as a catalyst for effective project management in local communities", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, vol. 1, pp. 645–651.

5. Bezruchenkov, Yu. and Shchuka, H. (2025), "Using digital tools in project management", Achievements of the economy: prospects and innovations, vol. 21, available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17008061> (Accessed 30 April 2026).

6. Semyhulina, I., Yaroshenko, I., Krasnonosova, O. and Kozryieva, O. (2022), "Program-project approach to public management of spatial development of united territorial communities by their types", Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 6, issue 47, pp. 352—364.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "On the approval of the State Strategy for Regional Development for 2021—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 04 May 2025).

8. Ukrinform (2024), "Community in a Smartphone: Three Digital Tools for Community and Regional Development", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3816860-gromada-u-smartfoni-tri-cifrovi-instrumenti-dla-rozvitku-gromad-i-regioniv.html> (Accessed 04 May 2025).

9. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2023), "Digital Recovery Tools: How a Geographic Information System Will Contribute to Regional Development", available at: <https://mindev.gov.ua/news/34551-cifrovi-instrumenti-vidnovlennia-iak-geoinformaciina-sistema-spriiatime-regionalnomu-rozvitku> (Accessed 04 May 2025).

10. DREAM (2026), "Public Investment Management System", available at: <https://dream.gov.ua/> (Accessed 04 May 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.05.26

Професійно рецензовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26