

АГРОСВІТ

№ 6 березень 2025

Науково-практичний журнал



ISSN 2306-6792



9 772306 679204

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Васильєва Наталя Костянтинівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційних систем і технологій, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Вініченко Ігор Іванович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР: Кучеренко Г. Б.

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Андрющенко Катерина Анатоліївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Безус Роман Миколайович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Василенко Леся Олексіївна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

Гончаренко Оксана Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

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

Кадирус Грина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

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

Козловський Сергій Володимирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

Крючко Леся Станіславівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Кураташвілі Альфред Анзоревич (Тбілісі, Грузія), доктор економічних, філософських і юридичних наук, професор в галузі суспільних наук, професор Грузинського технічного університету в області Публічного права (Факультет Права і Міжнародних відносин), науковий керівник Інституту Бізнесу і Права факультетів Права і Міжнародних відносин і Бізнестехнологій ГТУ, завідувач відділом економічної теорії Інституту економіки імені П.Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі

Курбацька Лариса Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Лозинський Дмитро Леонідович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Державний університет «Житомирська політехніка»

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

Пантелеєва Наталія Миколаївна, доктор економічних наук, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Черкаський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

Самойленко Алла Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Сегеда Сергій Андрійович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Трусова Наталя Вікторівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Таврійського державного агротехнологічного університету, Таврійський державний агротехнологічний університет

Федоренко Станіслав Валентинович, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

Фролова Тетяна Олександрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

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

Череп Олександр Григорович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, Запорізький національний університет

Чирва Ольга Григорівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Шабатура Тетяна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет



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

№ 6 березень 2025 р.

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

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

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

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

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

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

Передплатний індекс: 21847

Адреса редакції:

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

Поштова адреса:

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

Телефон: (044) 458-10-73

(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net

www.nayka.com.ua

www.agrosvit.info

Засновники:

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

Видавець:

ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

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

За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 13.03.25 р.

Підписано до друку 13.03.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 20.8

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1303/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2025



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

№ 6 березень 2025 р.

У НОМЕРІ:

<u>Ільчук М. М., Свиноус І. В., Любар Р. П., Дворник І. В., Томашевська О. А.</u> Основні напрями логістики торгівлі сільськогосподарськими товарами в Україні	4
<u>Хомюк Н. А., Дзямулич М. І., Барішнікова В. В.</u> Драйвери формування зеленої економіки на засадах цифровізації та сталого розвитку в Україні	11
<u>Панченко В. Г., Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Карп В. С.</u> Стрибокподібний і наздоганяючий розвиток як імператив модернізації та структурної трансформації Азійських країн: історичні аспекти реалізації політики стимулювання експорту	17
<u>Цибуляк А. Г.</u> Особливості розвитку маркетингової логістичної системи як середовища адаптації цифрових інновацій	30
<u>Козловський С. В., Баранов А. В., Зуєв М. С., Паночишин А. М., Пушненко А. С.</u> Стійкість розвитку аграрної галузі в умовах війни	40
<u>Марценюк А. В., Тараненко А. С.</u> Моделювання сталого розвитку приватних індустріальних підприємств	47
<u>Скопенко Н. С., Левченко В. В., Зоренко І. А.</u> Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств	56
<u>Мостенська Т. А., Рихлівський М. О.</u> Реалізація практик корпоративної соціальної відповідальності українськими компаніями в умовах воєнного стану	65
<u>Горин В. П., Тиник Ю. М.</u> Перспективи зміцнення фінансового патріотизму суспільства у контексті інституційних реформ та зміцнення довіри до держави	75
<u>Макаренко А. П., Меліхов Є. В., Шаповалов О. А.</u> Удосконалення обліку та контролю придбання і відпуску матеріалів за звичайними та публічними закупівлями	83
<u>Пелех К. О., Франів І. А.</u> Інтелектуальне управління агропідприємництвом через впровадження технологій Інтернету речей	91
<u>Поліщук О. М., Михайловина С. О., Матрос О. М., Ратушина О. П.</u> Особливості використання діджиталізації в аграрному секторі економіки України	98
<u>Шевченко О. В.</u> Історичні передумови розвитку системи сільськогосподарського землекористування в Україні	106
<u>Яковенко Р. В.</u> Найпоширеніші зловживання в сфері управління персоналом в Україні під час війни	115
<u>Перчук О. В., Девко С. Т., Вовченко Р. С., Євтушенко Н. М.</u> Адміністрування управлінських рішень в сфері оподаткування з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій	123
<u>Германчук А. В., Івата В. В.</u> Підходи до формування стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності	134
<u>Ільченко О. О.</u> Соціально-економічні аспекти доступності продовольства: виклики та перспективи	141
<u>Сичов О. В.</u> Роль малого і середнього бізнесу в інноваційному розвитку ЄС: перспективи для України	149
<u>Сидорчук А. О.</u> Аналіз сучасного стану та викликів залізничного транспорту в умовах глобалізації	158

CONTENTS:

<u>Ilchuk M., Svynous I., Lyubar R., Dvornyk I., Tomashevskaya O.</u>	
MAIN DIRECTIONS OF LOGISTICS OF TRADE IN AGRICULTURAL PRODUCTS IN UKRAINE	4
<u>Khomiuk N., Dzhiamulych M., Baryshnikova V.</u>	
DRIVERS OF THE FORMATION OF A GREEN ECONOMY BASED ON DIGITALIZATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UKRAINE	11
<u>Panchenko V., Ptashchenko O., Reznikova N., Karp V.</u>	
LEAPFROGGING AND CATCH-UP DEVELOPMENT AS AN IMPERATIVE FOR MODERNIZATION AND STRUCTURAL TRANSFORMATION OF ASIAN COUNTRIES: HISTORICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF EXPORT PROMOTION POLICY	17
<u>Tsybuliak A.</u>	
FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE MARKETING LOGISTICS SYSTEM AS AN ENVIRONMENT FOR ADAPTING DIGITAL INNOVATIONS	30
<u>Kozlovskiy S., Baranov A., Zuiiev M., Panochyshyn A., Pushnenko A.</u>	
SUSTAINABILITY OF AGRARIAN SECTOR DEVELOPMENT IN WAR CONDITIONS	40
<u>Martseniuk L., Taranenko A.</u>	
MODELING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PRIVATE INDUSTRIAL ENTERPRISES	47
<u>Skopenko N., Levchenko V., Zorenko I.</u>	
METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE RESOURCE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE	56
<u>Mostenska T., Rykhlyivskiy M.</u>	
IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES OF THE UKRAINIAN COMPANY IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW	65
<u>Horyn V., Tynyk Yu.</u>	
PROSPECTS FOR STRENGTHENING SOCIETY'S FINANCIAL PATRIOTISM IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL REFORMS AND ENHANCING TRUST IN THE STATE	75
<u>Makarenko A., Melikhov Ye., Shapovalov O.</u>	
IMPROVING ACCOUNTING AND CONTROL OF THE PURCHASE AND RELEASE OF MATERIALS UNDER REGULAR AND PUBLIC PROCUREMENT	83
<u>Pelek K., Franiv I.</u>	
INTELLIGENT MANAGEMENT OF AGRO-ENTREPRENEURSHIP THROUGH THE IMPLEMENTATION OF INTERNET OF THINGS TECHNOLOGIES	91
<u>Polishchuk O., Mykhailovyna S., Matros O., Ratushna O.</u>	
FEATURES OF DIGITALIZATION IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE'S ECONOMY	98
<u>Shevchenko O.</u>	
HISTORICAL BACKGROUND OF THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL LAND USE SYSTEM IN UKRAINE	106
<u>Yakovenko R.</u>	
THE MOST COMMON ABUSES IN PERSONNEL MANAGEMENT IN UKRAINE DURING THE WAR	115
<u>Perchuk O., Devko S., Vovchenko R., Yevtushenko N.</u>	
ADMINISTRATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE FIELD OF TAXATION USING MODERN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES	123
<u>Germanchuk A., Ivata V.</u>	
APPROACHES TO FORMING A STRATEGY FOR PROMOTING AGRICULTURAL PRODUCTS TO FOREIGN MARKETS IN CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY	134
<u>Ilchenko O.</u>	
SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF FOOD AVAILABILITY: CHALLENGES AND PROSPECTS	141
<u>Sychov O.</u>	
THE ROLE OF SMES IN THE EU'S INNOVATIVE DEVELOPMENT: PROSPECTS FOR UKRAINE	149
<u>Sydorchuk A.</u>	
ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND CHALLENGES OF RAILWAY TRANSPORT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION	158

УДК 658.7:338.432(477)

М. М. Ільчук,д. е. н., професор, завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування УкраїниORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5129-6110>**І. В. Свиноус,**д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>**Р. П. Любар,**к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності
Національний університет біоресурсів і природокористування УкраїниORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1381-2051>**І. В. Дворник,**к. е. н., доцент кафедри менеджменту та аграрної економіки,
Відокремлений підрозділ НУБіП України "Ніжинський агротехнічний інститут"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9501-117X>**О. А. Томашевська,**к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування УкраїниORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2444-7259>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.4

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЛОГІСТИКИ ТОРГІВЛІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ТОВАРАМИ В УКРАЇНІ

М. Ilchuk,Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business Organization and Exchange Activity,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine**I. Svytnous,**Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Accounting and Taxation,
Bila Tserkva National Agrarian University**R. Lyubar,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Organization and Exchange
Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine**I. Dvornyk,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Agrarian Economics,
Separate division of NUBiP of Ukraine "Nizhyn Agrotechnical Institute"**O. Tomashevska,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Organization and Exchange
Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

MAIN DIRECTIONS OF LOGISTICS OF TRADE IN AGRICULTURAL PRODUCTS IN UKRAINE

Малі суб'єкти підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу здійснюють суттєвий внесок у продовольче забезпечення країни, а також мають ключове значення для забезпечення соціальної стабільності в сільських територіях.

Логістика надає безліч механізмів зниження витрат. Одним із найпростіших і найефективніших є виключення з продуктових ланцюгів зайвих посередників. Значна економія може бути отримана впровадженням безперевантажувальних процесів.

Розвиток логістичних підходів при організації збуту сільськогосподарської продукції, виробленої малими формами господарювання, відкриває можливості поліпшення обслуговування споживачів. Останнім часом виникла необхідність надання їм додаткових послуг, зокрема з доставки товарів у скорочені строки, з поліпшення взаємодії з транспортними організаціями, з виконання складських операцій, задоволення інших запитів, які можна виконати в умовах комплексного логістичного обслуговування.

Доведено, що вітчизняна логістика, набирає обертів, і головна її проблема полягає в тому, що на шляху до сільськогосподарської продукції "з поля до кінцевого споживача" значно страждає кількість і якість останньої. Якщо вчасно відкоригувати ці параметри, саме нині ефективність сільського господарства можна значно підвищити.

Small business entities in the field of agrarian business make a significant contribution to the country's food supply, and are also of key importance for ensuring social stability in rural areas. Logistics provides many mechanisms for reducing costs. One of the simplest and most effective is the exclusion of unnecessary intermediaries from food chains.

Significant savings can be obtained by implementing non-transshipment processes. Planning of quantitative indicators has great potential, which in market conditions requires special approaches. This area includes concluding contracts with producers of agricultural raw materials and products, financial and commodity lending to producers, and leasing of equipment.

It should be noted that one of the main tasks of logistics is managing the costs of bringing the material flow from the primary source of raw materials to the end consumer. It involves not only accounting for production and circulation costs, but also managing consumption costs.

The development of logistics approaches in organizing the sale of agricultural products produced by small-scale businesses opens up opportunities for improving consumer service. Recently, there has been a need to provide them with additional services, in particular, for the delivery of goods in a short time, for improving interaction with transport organizations, for performing warehouse operations, and for satisfying other requests that can be fulfilled in the context of complex logistics services.

Scientific research shows that a logistics alliance is needed between producers of agricultural products, transport and warehouse links, processors, wholesale and retail structures, and supply links, each of which must clearly perform its functions in order to protect the producer, justifying the forced development of the country's agro-industrial complex, which will allow reducing the retail price for the end consumer.

It has been proven that outsourced logistics is gaining momentum, and its main problem is that on the way to agricultural products "from the field to the end consumer" the quantity and quality of the latter suffer significantly. If these parameters are adjusted in time, the efficiency of agriculture can be significantly increased right now.

Ключові слова: логістика, сільськогосподарські товари, сільськогосподарські товаровиробники, ціна, агропродовольчий ланцюг.

Key words: logistics, agricultural products, agricultural producers, price, agri-food chain.

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

Аграрний сектор є основою багатьох економік, забезпечуючи продовольство і сировину для промисловості. Проте, цей сектор часто стикається з логістичними проблемами і проблемами. У той час як метою було збільшення виробництва, мінімізація втрат у ланцюжку поставок продовольства до недавнього часу в основному ігнорувалася. Неефективна логістика може призвести до збільшення витрат, затримок виробництва і навіть до псування товарів.

Одними з найважливіших проблем для сільськогосподарських підприємств є збут і своєчасність оплати за реалізовану сільськогосподарську продукцію. За відсутності конку-

ренції вони змушені на економічно не вигідних умовах продавати її торгово-посередницьким структурам.

Логістика є інструментом раціонального використання ресурсів, скорочення витрат часу і грошей на шляху доведення продукції до споживачів. Можливості логістики в підвищенні ефективності процесів закупівлі, транспортування, зберігання і розподілу матеріальних потоків визнані в усьому світі та використовуються в усіх галузях людської діяльності, зокрема і в сільському господарстві.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню сфери логістики присвячені праці багатьох закордонних дослідників, серед яких: Б. Анікін, В. Амітан Р. Баллоу, П. Бейк,

А. Гаджинський, А. Жоміні, Ю. Неруш, В. Сергєєв, Д. Стаханов, та інші, а також праці вітчизняних науковців: С. Войта, К. Завгороднього, І. Іртищевої, Є. Крикавського, С. Мінакової, М. Окландера, Ю. Пономарьова, І. Савенка, І. Седікової та інших. Проте, швидкоплинні зміни, вимагає перегляду теоретичних основ функціонування суб'єктів логістичного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

На основі узагальнення дослідження науковців запропонувати теоретичні підходи щодо формування основних напрямів логістики торгівлі сільськогосподарськими товарами в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Збут — це процес реалізації виробленої продукції з метою перетворення товару на гроші та задоволення запитів споживачів. Продаж завершує процес збуту, коли товар переходить у власність покупця.

У процесі збуту продукції відбуваються не тільки фізичне переміщення реального речового потоку з місць виробництва до місць споживання, а й зберігання, сортування товарів, як на шляху проходження, так і в місцях зберігання, у роздрібній торговельній мережі в очікуванні їх реалізації. Цей процес являє собою об'єктивну необхідність і зумовлений суспільним і територіальним поділом праці та різноманітними потребами населення країни. Він є доцільним у тому випадку, якщо через задоволення потреб споживача буде забезпечено економічну вигоду кожному його учаснику [1].

В зв'язку з цим необхідно дати чітке розуміння логістичного підходу до побудови ланцюгів доведення сільськогосподарської продукції до споживачів через усі технологічні ланки її переробки. Функціонально логістика сільського господарства має включати:

- системне планування та управління;
- закупівельну діяльність;
- транспортування;
- управління запасами;
- переробку, виробництво, пакування;
- складування, зберігання;
- розподіл, збут;
- сервісне забезпечення;
- інформаційну систему.

Кінцевою метою логістичної системи є задоволення потреб споживача. Результат має

проявлятися у зниженні кінцевих (роздрібних) цін за рахунок зменшення логістичних витрат, у запобіганні їх коливанні.

Логістика надає безліч механізмів зниження витрат. Одним із найпростіших і найефективніших є виключення з продуктових ланцюгів зайвих посередників [2]. Значна економія може бути отримана впровадженням безперевантажувальних процесів.

Суттєві можливості має планування кількісних показників, яке в ринкових умовах вимагає особливих підходів. У цій сфері перебуває укладання контрактів із виробниками сільськогосподарської сировини та продукції, фінансове та товарне їх кредитування, лізинг техніки.

Важливим напрямом діяльності є стандартизація якості продукції та процесів. Необхідна чітка і прозора система встановлення закупівельних цін, що базується на гатунковості товару з диференціюванням за умовами виробництва і транспортування.

Планування логістичної інфраструктури ґрунтується на поєднанні фінансових можливостей економіки, структурних особливостей виробництва і споживання продукції, розвитку транспортної мережі [3].

За напрямками сільськогосподарська логістика може бути поділена:

- на зернову;
- м'ясну;
- молочну;
- плодоовочеву;
- рибну;
- необроблювану (природну);
- ресурсну (сільськогосподарська техніка);
- логістику добрив.

Логістичні сільськогосподарські комплекси мають включати дільниці та служби:

- приймання та первинної обробки;
- лабораторного контролю;
- переробка;
- охолодження, заморожування;
- зберігання;
- пакування;
- транспортування.

Важливим напрямом логістичної діяльності в сільському господарстві є ресурсне забезпечення виробників продукції. Постачання техніки, запасних частин, витратних матеріалів, сервісне обслуговування мають бути органічно вбудовані в систему сільськогосподарської логістики [4].

Аналіз сучасного етапу організації системи збуту сільськогосподарської продукції за кордоном ґрунтується, насамперед, на дослідженні діяльності сільськогосподарських споживчих

кооперативів США, Німеччини, Канади, Нової Зеландії та інших країн, які мають традиції і тривалий досвід організації, підтримки та регулювання збутової діяльності в сільському господарстві [5]. Правову основу організації системи збуту сільськогосподарської продукції в розвинених країнах становлять загальновизнані міжнародні акти та національне законодавство.

Дослідження товарних сільськогосподарських принків у сучасних умовах господарювання набуває особливої актуальності та значущості, оскільки наразі їхнє становище характеризується динамічністю, ускладненням механізму формування та розвитку, появою нових чинників, що чинять істотний і суперечливий вплив. У зв'язку з цим важливого значення набувають логістичні товарні потоки.

Донедавна вважалося, що до організацій малого бізнесу в агрному секторі (особистих селянськими господарств, мікро-, та малими сільськогосподарськими підприємствами) принципи логістики не застосовувалися. Але, як відомо, логістика — це управління потоками.

Аналіз світового та вітчизняного досвіду свідчить, що малим формам господарювання в агрному секторі як кінцевим самостійним економічним осередком суспільства тією чи іншою мірою притаманні всі функціональні галузі логістики — закупівельна, розподільча, транспортна, інформаційна та інші [5].

Нині істотну проблему для сільських товаровиробників становить відсутність досвіду реалізації виробленої продукції, оскільки цю продукцію необхідно доставити потенційному споживачеві та створити умови для перетворення потреби в реальний попит. Збут передбачає рух матеріальних потоків (готової продукції) від виробника до кінцевого споживача. На цій стадії процесу управління матеріальними потоками займається розподільна логістика.

Головний напрям у розподільчій логістиці становить раціоналізація процесу фізичного розподілу наявного запасу матеріалів (готової продукції). Розподільна логістика відповідає за оптимізацію процесу розподілу наявних запасів готової продукції відповідно до інтересів і вимог споживача.

Її організація включає: організацію процесу збуту готової продукції з урахуванням принципів і методів логістики; організацію управління збутом як сукупність логістичних операцій, логістичних ланцюгів і логістичних систем; організацію взаємодії учасників збутової діяльності, тобто суб'єктів розподільчої логістики.

Встановлено, що логістичне моделювання процесу збуту готової продукції будується з

урахуванням цільової орієнтації на кінцеві результати збутової діяльності.

До операційної системи розподільчої логістики включають три підсистеми: переробну, забезпечення, планування і контролю. Задоволення попиту споживачів — це результат взаємодії всіх перелічених підсистем.

Розвиток логістичних підходів при організації збуту сільськогосподарської продукції, виробленої малими формами господарювання в сфері аграрного бізнесу, відкриває можливості покращення обслуговування споживачів. Останнім часом виникла необхідність надання їм додаткових послуг, зокрема з доставки товарів у скорочені строки, з поліпшення взаємодії з транспортними організаціями, з виконання складських операцій, задоволення інших запитів, які можна виконати в умовах комплексного логістичного обслуговування.

Учасники каналів, що створюють ланцюги поставок, усвідомлюють вплив покупців і розглядають їх як свої активи. Спостерігається зміщення акценту уваги сільгоспвиробника в бік покупця. Слід зазначити, що поліпшення забезпечення населення власними транспортними засобами, проникнення комп'ютерних засобів передавання й обробки інформації істотно змінює характер і умови відвідування закладів роздрібної торгівлі, розширює можливості пошуку товару, навіть не виходячи з дому. Зв'язки між виробником і споживачем стають дедалі тіснішими. Для ефективного управління товарними запасами змінюється іконцепція постачання продовольчих товарів.

У зв'язку з цим дедалі більшого значення набувають сільськогосподарські кооперативи. На жаль, використанню логістичних підходів до дослідження ринків продовольчих товарів, особливо на стадії їх руху від малих форм господарювання в сфері аграрного бізнесу до роздрібних підприємств, приділяється недостатньо уваги. Насправді вони потребують пильного розгляду, оскільки споживчий ринок перебуває у стадії реформування.

Проаналізувавши поточкові процеси малих сільськогосподарських підприємств на ринках агропродовольства, було виявлено низку проблем, розв'язання яких можливе за умови застосування логістичних підходів.

Так, у більшості особистих селянських господарств використовуються вкрай недосконалі технології, велика частка ручної праці. Відчувається нестача в постачанні якісного насіннєвого матеріалу, забезпеченні високопродуктивною худобою, кормами, засобами захисту

рослин та мінеральними добривами, а також наданні консультаційних послуг.

Відсутність інформації про ринкову кон'юнктуру, потенційних партнерів, неможливість впливу на рівень цін через незначні обсяги продажу продукції посилює проблеми збуту, обмежує можливості збільшення виробництва.

Нестача потужностей для зберігання, передпродажної підготовки та переробки призводить до отримання неконкурентоспроможної продукції.

Важливим інструментом вирішення цих проблем є створення мережі сільськогосподарських кооперативів із заготівлі, збуту, переробки продукції особистих селянських господарств і малих сільськогосподарських підприємств. Кооператори вважають, що тільки концентрація сил у закупівельно-збутовій сфері може змінити становище на краще.

При цьому найбільшу життєздатність виявляють сільськогосподарські кооперативи, засновниками яких виступають фінансово-стійкі суб'єкти підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу, підприємства переробки, тощо.

Серед невирішених проблем, що гальмують розвиток малих форм господарювання в аграрному секторі і кооперації, слід виокремити слабку роботу з роз'яснення можливостей використання кредитних ресурсів. Поки що не приносять позитивних результатів спроби створення оптових ринків сільськогосподарської продукції містах [6].

Ми вважаємо, що для підтримки малих форм господарювання в сфері аграрного бізнесу необхідно розробити програму, засновану на побудові замкненого ланцюжка: від постачання насіння в овочівництві, рослинництві, плеїнної худоби у тваринництві до збуту готової продукції. Процеси забезпечення виробництва, переробки, логістики та збуту мають здійснюватися централізовано через створені кооперативи, які будуть координуватимуть взаємодію власників господарств із різними підприємницькими структурами на всіх етапах товароруху продукції "від поля до виделки". Вважаємо, що для закладів роздрібної торгівлі, які торгують продукцією, яка вироблена малими сільськогосподарськими підприємствами слід створити власну торгову марку.

Всю діяльність треба здійснювати на основі укладених між ОСГ та малими суб'єктами підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу та кооперативами контрактів, із зазначенням термінів, обсягів і якісних параметрів постачання продукції. При цьому зберігається господарська та юридична самостійність парт-

нерів. Поставки готової сільськогосподарської продукції оформляти замовленнями.

В ідеалі така система має створити стабільно працюючу, самоокупну систему виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, яка дасть змогу власникам особистих селянських господарств і мікро- і малими сільськогосподарськими підприємствами заробляти [7].

Організація роботи має бути налагоджена в п'яти основних напрямках: забезпечення виробництва, самовиробництва сільгосппродукції, її переробка, логістика та дистрибуція.

На наш погляд, також необхідне створення оптових продовольчих ринків. Оптовий продовольчий сільськогосподарський ринок здійснюватиме закупівлю у громадян, які ведуть особисте селянське господарство, та у малих суб'єктах підприємницької діяльності плодоовочевої та іншої продукції у свіжому вигляді. Принцип роботи оптового ринку:

- на логістичному комплексі оптового ринку овочі мийуть, сортують, фасують і упаковують;

- свіжі, екологічно чисті овочі та іншу сільгосппродукцію реалізують насамперед представникам великих торговельних мереж, дрібним підприємствам роздрібної торгівлі та харчування, а також іншим зацікавленим особам. Надалі можна буде відправити великими партіями продукцію за межі області і навіть країни (залізничним та автомобільним транспортом).

Необхідне обладнання для оптових продовольчих ринків може придбати шляхом залучення коштів на основі державно-приватного партнерства і здавати в оренду або лізинг керівництву ринку.

Участь органів місцевого самоврядування в організації овочевих ринків дає змогу державі впливати і на цінову політику суб'єктів господарювання в сфері аграрного бізнесу. Ціни оптових ринків будуть орієнтиром для всіх інших каналів збуту продукції і, зокрема, для встановлення контрактних розцінок. Тому тут важливо працювати за принципом приватно-державного партнерства.

Товарно-оптові ринки можна віддавати в управління безпосередньо кооперативним об'єднанням, які створюють сільськогосподарські виробники. Тоді можна буде вирішити три головні завдання: прямий їх доступ до місць пільгової реалізації продукції; досягнення помірних цін шляхом виключення цілої низки посередників, що економічно справедливо; публічність осіб, відповідальних за якість продукції.

Реалізація цих завдань значно знижує тінювий оборот сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів.

Необхідно зазначити, що одне з головних завдань логістики — управління витратами з доведення матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача. Вона передбачає не тільки облік витрат виробництва та обігу, а й управління ними.

Як свідчать дослідження науковців, що застосування науково обґрунтованих методів логістики дає змогу знизити рівень витрат обігу на 20%, товарні запаси — на 30—70%, скоротити час обігу товарів на 20—50% [8].

У зв'язку з цим особливого значення для сільського господарства набувають логістичні методи зниження витрат обігу при його ресурсозабезпеченні, відмова від стихійного формування рівня і структури цих витрат, що завдає великої шкоди аграрній економіці.

Не існує універсальної моделі для формування ефективних логістичних рішень у системі розподілу сільськогосподарської продукції. Наукові вишукування показують, що необхідний логістичний альянс між виробниками сільськогосподарської продукції, транспортною і складською ланками, переробниками, оптовими і роздрібними структурами, забезпечувальними ланками, причому кожна з них має чітко виконувати свої функції, з метою захисту виробника, обґрунтовуючи форсований розвиток агропромислового комплексу країни, що дасть змогу зменшити роздрібну ціну для кінцевого споживача. Домогтися мінімізації витрат можна завдяки оптимізації організаційно-функціональних активностей на шляху проходження товару та під час усього життєвого циклу, враховуючи також підсумкову фазу утилізації відходів.

Агрологістичний підхід може бути сконцентрований у теоретико-методологічно обґрунтованій реалізації таких дій:

- моніторинг ринків сільськогосподарської продукції країни, з виокремленням пріоритетних потреб інфраструктурного забезпечення аграрних об'єктів;

- інформаційне забезпечення сільського господарства, що включає поточну і стратегічну інформацію (ціни і тарифи, можливості інтеграції, аналітика попиту і пропозиції, розвиток науково-технічного прогресу в аграрному бізнесі);

- коригування нормативно-правової бази, що сприяє ефективній реалізації сільськогосподарської продукції як для власних потреб, так і для зростання експортного потенціалу;

- охорона природних ресурсів, оцінка поточних і стратегічних ризиків, фінансування меліоративних робіт, консервація земель, впровадження інноваційних розробок і найкращих доступних технологій;

- зведення та введення в експлуатацію елеваторно-складських і холодильних потужностей, овочесховищ, розвиток транспортної мережі. Так, у Франції державна участь у будівництві елеватора та розвитку сільськогосподарської кооперації становить до 30 % вартості проекту. При цьому далі об'єкт звільняється від оподаткування на прибуток, що стимулює подальший розвиток і можливість повернення кредитних коштів. Рекордне кредитування та державне субсидування широко розвинене при зведенні агропромислових логістичних об'єктів в Англії, Голландії, Сполучених Штатах Америки, Канаді та багатьох інших державах;

- компенсаційні заходи на витрати, пов'язані зі зберіганням і транспортуванням сільськогосподарської продукції — участь держави відповідно до ефективного досвіду країн Євросоюзу — сформулюють підґрунтя стратегічного розвитку галузі;

- квотування закупівель є альтернативним заходом, який передбачає, що на продукцію, яка перевищує розмір квоти, встановлюють знижену ціну або навіть штрафні санкції (у такий спосіб квотують молоко в ЄС, зерно і молоко на території Канади).

Логістичне забезпечення систем розподілу агропромислової продукції та товарів, що виробляються з неї, в Японії, країнах ЄС, США здійснюється через різні підсистеми, найпоширенішими з яких є: контрактація, кооперація, біржова та аукціонна торгівля, виставково-ярмаркова діяльність, створення оптово-посередницьких розподільчих центрів тощо.

Розвиток малих фермерських господарств в нашій країні, стимульований участю громадськості та підтримкою зростання малого бізнесу, вже дає значні результати. Такі країни, як Франція, Англія та інші держави ЄС мають найбільш розвинену співпрацю, яка має не тільки горизонтальну, але і вертикально інтегровану специфіку. Горизонтальна інтеграція у вигляді об'єднання зусиль сільськогосподарських товаровиробників вже спостерігається на вітчизняному ринку, але вертикальна інтеграція виробників оптових, роздрібних і посередницьких структур може забезпечити тільки логістику. У Франції, наприклад, існує більше 20 структур, які об'єднують виробників і переробників, основні структури маркетингу харчових продуктів, тому що вони функціонують так ефективно, в деяких частинах країни вони змогли повністю замінити адміністративні складові управління, самостійно контролюючи якість переробки, маркетингу, оптової та роздрібної торгівлі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Продовольча безпека країни забезпечує вирішальний стратегічний продукт — зерно, що також забезпечує стабільне функціонування аграрного ринку як багатоцільового системоутворюючого драйвера, стимулюючи розвиток харчової та сировинної галузей. Платформою для розвитку всіх галузей сільського господарства та переробної промисловості є виробництво круп. Логістичне постачання зернових культур забезпечує можливість тривалого зберігання без втрати якості, а також доступну ціну, що дає можливість зробити зерно продуктом масового і щоденного споживання. У Німеччині, існує закон, який дозволяє державі підтримувати не тільки сільгоспвиробників, але і організації, що працюють в переробному секторі. Він працює за умови, що велику частку закупівель здійснюють невеликі суб'єкти підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу, виходячи з довгострокових договірних відносин, що також неможливо без співпраці.

Вітчизняна логістика, що інтенсивно розвивається, набирає обертів, і головна проблема агрологістики полягає в тому, що на шляху до сільськогосподарської продукції "з поля до кінцевого споживача" значно страждає кількість і якість останньої. Якщо вчасно відкоригувати ці параметри, саме нині ефективність сільського господарства можна значно підвищити.

Література:

1. Проценко Н. М. Транспортна логістика у сільськогосподарських підприємствах: стан, проблеми. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2013. № 6. С. 146–151.
2. Гуторов О. І., Прозорова Н. В. Формування ефективного механізму функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2013. № 8. С. 33–39.
3. Семенда Д. К., Семенда О. В., Семенда О. В. Логістика та її роль в підвищенні економічної ефективності реалізації продукції рослинництва. Молодий вчений. 2021. № 1 (2). С. 185–190.
4. Смирнов С. О., Касян С. Я. Логістика дистрибуції та конкурентний бенчмаркінг в агропродуктовій сфері. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 23, вип. 9 (3). С. 134–144.
5. Березівський Я. П., Вишньовська Х. М., Вишньовський М. М. Логістика в АПК: євро-

пейський досвід. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького. 2017. Т. 13, № 1 (1). С. 66–71.

6. Кошова Л. М., Ткач І. В. Маркетингова логістика аграрних підприємств під час проведення зовнішньоекономічної діяльності. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 11. С. 23–27.

7. Вовк А. В. Логістика як стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 1–2. С. 8–12.

8. Ржепішевська В. В., Ключко Н. С. Логістичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільського господарства. Фінансовий простір. 2018. № 2. С. 101–111.

References:

1. Protsenko, N.M. (2013), "Transport logistics in agricultural enterprises: status, problems", Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 6, pp. 146–151.
 2. Hutorov, O.I. and Prozorova, N.V. (2013), "Formation of an effective mechanism for the functioning of logistics systems of agricultural enterprises", Ekonomika APK, vol. 8, pp. 33–39.
 3. Semenda, D.K. Semenda, O.V. and Semenda, O.V. (2021), "Logistics and its role in increasing the economic efficiency of the sale of crop products", Molodyj vchenyj, vol. 1 (2), pp. 185–190.
 4. Smyrnov, S.O. and Kasian, S.Ya. (2015), "Distribution logistics and competitive benchmarking in the agricultural product sector", Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Serii: Ekonomika, vol. 23, no. 9 (3), pp. 134–144.
 5. Bereziv's'kyj, Ya.P. Vyshn'ov's'ka, Kh.M. and Vyshn'ov's'kyj, M.M. (2017), "Logistics in the agro-industrial complex: European experience", Naukovyj visnyk L'viv's'koho natsional'noho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohij im. Gzhyts'koho, vol. 13, no. 1 (1), pp. 66–71.
 6. Koshova, L.M. and Tkach, I.V. (2017), "Marketing logistics of agricultural enterprises during foreign economic activity", Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Serii: Ekonomika, vol. 22, no. 11, pp. 23–27.
 7. Vovk, L. (2016), "Logistics as a strategy of innovative development of agricultural enterprises", Agrosvit, vol. 1–2, pp. 8–12.
 8. Rzhepishevs'ka, V.V. and Klochko, N.S. (2018), "Logistic principles for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises", Finansovyj prostir, vol. 2, pp. 101–111.
- Стаття надійшла до редакції 07.03.2025 р.*

УДК 338.24

Н. А. Хомюк,
 д. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту,
 Волинський національний університет імені Лесі Українки
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-8840>
 М. І. Дзямulich,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
 Луцький національний технічний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>
 В. В. Барішнікова,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і фінансів
 Одеського національного морського університету
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5068-9884>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.11

ДРАЙВЕРИ ФОРМУВАННЯ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

N. Khomiuk,
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management,
 Lesya Ukrainka Volyn National University
 M. Dziamulich,
 PhD in Economics, Associate Professor,
 Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University
 V. Baryshnikova,
 PhD in Economics, Associate Professor,
 Associate Professor of the Department of Economics and Finance, Odesa National Maritime University

DRIVERS OF THE FORMATION OF A GREEN ECONOMY BASED ON DIGITALIZATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UKRAINE

У статті розглянуто основні драйвери формування зеленої економіки в Україні на засадах цифровізації та сталого розвитку. Визначено ключові технологічні, економічні та інституційні чинники, що сприяють екологічній трансформації національної економіки. Досліджено роль цифрових рішень у формуванні екологічно орієнтованих бізнес-моделей на засадах застосування інтелектуальних технологій на підвищення ефективності використання ресурсів. Проаналізовано стратегічні пріоритети сталого розвитку та їхню взаємодію з цифровими ініціативами у контексті екологічного регулювання та адаптації до європейських стандартів. Визначено механізми впливу цифровізації на модернізацію виробничих процесів та системи управління з метою зменшення екологічного навантаження та забезпечення ефективного природокористування. Досліджено потенціал цифрових платформ у оптимізації ресурсоспоживання та розвитку циркулярної економіки. Розглянуто проблеми інституційного забезпечення розвитку зеленої економіки в умовах цифрової трансформації в контексті впливу державної політики та формування фінансових стимулів екологічного господарювання.

The purpose of the article is to identify the key drivers of the formation of a green economy in Ukraine based on digitalization and the principles of sustainable development to ensure the ecological modernization of the economy and the effective integration of digital solutions. The article examines the main drivers of the formation of a green economy in Ukraine based on digitalization and sustainable development. The key technological, economic and institutional factors that contribute to the ecological transformation of the national economy are identified. The role of digital solutions in the formation of environmentally friendly business models based on the application of intelligent technologies to increase the efficiency of resource use is investigated. The strategic priorities of sustainable development and their interaction with digital initiatives in the context of environmental regulation and adaptation to European standards are analyzed. The mechanisms of the influence of digitalization on the modernization of production processes and management systems are determined in order to reduce the environmental load and ensure effective environmental management. The potential of digital platforms in optimizing resource consumption and developing

a circular economy is investigated. The problems of institutional support for the development of a green economy in the context of digital transformation are considered in the context of the influence of state policy and the formation of financial incentives for environmental management. The obstacles that hinder the digitalization of environmental modernization are analyzed, including the lack of a comprehensive approach to digital regulation and insufficient investment in digital environmental solutions. The directions of further development of digital ecosystems to support the green economy are determined based on the formation of digital platforms for environmental monitoring and the development of smart contracts in the field of environmental regulation. The prospects of the digital transition to a green economy are considered, taking into account international experience and the possibilities of adapting global methods to the Ukrainian context. The strategic vectors of digitalization for the ecological transformation of the Ukrainian economy are determined, which will contribute to increasing its competitiveness, resilience to environmental challenges and integration into global economic processes of sustainable development.

Ключові слова: зелена економіка, цифровізація, сталий розвиток, екологічна трансформація, цифрові технології, інновації, ресурсоефективність, соціальна відповідальність, соціальні ініціативи бізнесу, екологізація бізнесу, зелена трансформація економіки, зелені технології.

Key words: green economy, digitalization, sustainable development, ecological transformation, digital technologies, innovation, resource efficiency, social responsibility, social initiatives of business, greening of business, green transformation of the economy, green technologies.

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

На даному етапі економічного розвитку формування зеленої економіки в Україні стикається з низкою структурних викликів, які ускладнюють її перехід до моделі сталого розвитку. Традиційна ресурсомістка економіка, залежність від енергетичного сектору з високим рівнем викидів, а також недостатня інтеграція екологічних стандартів у виробничі процеси стримують екологічну модернізацію. Водночас глобальні тренди, включаючи цифрову трансформацію, відкривають нові можливості для розвитку інноваційних екологічних рішень, проте їх впровадження в українських реаліях залишається фрагментарним і недостатньо системним. Крім того, деструктивний вплив війни значно посилює наявні проблеми еколого-економічного розвитку.

В практичному аспекті ключовою перешкодою для формування зеленої економіки є відсутність комплексного підходу до цифровізації екологічних ініціатив. Зокрема, використання цифрових технологій у сфері екологічного менеджменту, контролю за ресурсопоживанням та оптимізації виробничих процесів залишається надто обмеженим. Це пов'язано як із низьким рівнем технологічної зрілості підприємств, так і з відсутністю узгодженої політики державної підтримки цифрових екологічних інновацій. Водночас відсутність стимулів для бізнесу у сфері цифрової екологізації знижує темпи переходу до циркулярної економіки, де ресурсне використання є оптимізованим та мінімізованим.

Важливу роль у сповільненні екологічної трансформації відіграють також інституційні фактори. Так, регуляторна база, яка стосується екологічного оподаткування, екосертифікації та екологічних стандартів, є недостатньо адаптованою до цифрової ери. Це створює прогалини у законодавчому забезпеченні використання цифрових рішень для екологічного контролю, включаючи блокчейн-технології для відстеження викидів та штучний інтелект для екологічного прогнозування. При цьому постає також і питання фінансових механізмів, які б могли забезпечити швидку інтеграцію цифрових екологічних інструментів, зокрема доступності "зеленого" фінансування для цифрових рішень у промисловості та сільському господарстві.

Таким чином, зазначена проблематика обумовлює актуальність дослідження принципів формування зеленої економіки на засадах цифровізації та сталого розвитку для забезпечення сталого економічного зростання України та підвищення загальної екологічної ефективності виробничих процесів в економіці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування зеленої економіки на засадах цифровізації та сталого розвитку є предметом сучасного активного наукового дискурсу, що охоплює різноманітні еколого-економічні аспекти. Зокрема, актуальність податкового регулювання в контексті екологічної політики розкривається у праці О. В. Стащук [2], яка аналізує специфіку формування податкової політики при впровадженні вуглецевого податку. Авторка зазначає, що ефективність податкових

механізмів у сфері екологічного регулювання значною мірою залежить від їхньої адаптації до національних умов і здатності стимулювати бізнес до впровадження екологічних інновацій.

У свою чергу, Ю. О. Чалюк [3; 4] у своїх дослідженнях, присвячених моделям соціалізації економіки, наголошує на важливості інтеграції соціальних та екологічних аспектів у державну економічну політику. При цьому зазначається, що економічна соціалізація, зокрема через сталий розвиток, відіграє ключову роль у формуванні довгострокових стратегій економічного зростання.

Додатковий аспект формування зеленої економіки полягає в міжнародній взаємодії та ролі неурядових організацій у впровадженні екологічних стандартів. Зокрема, У. Дж. Вагнер [6] у своєму дослідженні наголошує, що міжнародні організації відіграють вирішальну роль у підтримці екологічних ініціатив, пропонуючи фінансові та організаційні механізми, які можуть бути використані на національному рівні. Це відкриває перспективи для дослідження того, як саме цифрові технології можуть інтегруватися у ці міжнародні процеси для покращення екологічного моніторингу та впровадження стандартів.

Специфіка цифровізації управління підприємствами в умовах сталого розвитку досліджується у роботі Т. О. Шматковської [5], яка аналізує стратегічне управління підприємствами за допомогою систем стратегічного управління обліку. Дослідження показує, що цифрові технології можуть значно підвищити ефективність ресурсокористування та зменшити екологічне навантаження. При цьому О. Ю. Марченко [1] зазначає, що важливим наразі залишається питання інтеграції таких інструментів у широкий економічний контекст, що дозволить сформувати цифрову екосистему для підтримки зеленої економіки.

Загалом огляд літератури свідчить про те, що хоча цифровізація та екологічна модернізація є ключовими трендами сучасного економічного розвитку, їхній взаємозв'язок залишається недостатньо дослідженим. Тому існує потреба у пошуку комплексних цифрових рішень, які б дозволили інтегрувати екологічні, економічні та соціальні аспекти сталого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ключових драйверів формування зеленої економіки в Україні на основі цифровізації та принципів сталого

розвитку для забезпечення екологічної модернізації економіки та ефективної інтеграції цифрових рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування зеленої економіки в Україні на засадах цифровізації та сталого розвитку ґрунтується на сукупності ключових драйверів, що визначають трансформацію економічної системи у бік екологічної ефективності. З практичної точки зору зазначені драйвери охоплюють технологічні, регуляторні, фінансові та управлінські аспекти, які у взаємодії створюють передумови для інтеграції екологічних стандартів у виробничі та економічні процеси. При цьому цифровізація виступає фундаментальним чинником, що забезпечує автоматизацію екологічного моніторингу та удосконалення обліку ресурсів [5]. Використання інформаційних технологій у сфері сталого розвитку сприяє формуванню більш адаптивних та прозорих бізнес-моделей, які орієнтовані, перша за все, на екологічну відповідальність. В даному аспекті особливого значення набувають як розширення можливостей цифрових платформ для екологічного регулювання, так і їх інтеграція у фінансові механізми стимулювання сталого розвитку.

Економічний аспект драйверів формування зеленої економіки полягає у структурному перерозподілі інвестицій у напрями, які сприяють зниженню екологічного навантаження. При цьому формування механізмів фінансового стимулювання, таких як "зелені" фінансові інструменти, сприяє переорієнтації підприємств на екологічно раціональні бізнес-моделі. Водночас впровадження цифрових технологій у фінансові механізми дозволяє посилити ефективність екологічного регулювання та забезпечити належний рівень моніторингу екологічних зобов'язань.

Важливо також відзначити інституційну складову розвитку зеленої економіки, котра визначається державними регуляторними ініціативами, які забезпечують інтеграцію екологічних стандартів у правове поле [1]. При цьому ефективність екологічної трансформації значною мірою залежить від узгодженості цифрових екологічних ініціатив із загальною стратегією сталого розвитку, які у своїй синергії забезпечують екологічну стійкість.

Якщо ж вести мову про роль цифрових рішень у формуванні екологічно орієнтованих бізнес-моделей, то вона визначається їхньою здатністю забезпечувати ефективне використання ресурсів через автоматизацію і оптимі-

Таблиця 1. Екологічні аспекти взаємозв'язку стратегічних пріоритетів сталого розвитку з цифровими ініціативами

Стратегічні пріоритети сталого розвитку	Сфера взаємодії з цифровими ініціативами	Екологічні аспекти
Енергоефективність і чиста енергетика	Розумні мережі, цифрове управління енергоспоживанням	Зменшення викидів CO ₂ , раціональне використання енергоресурсів
Циркулярна економіка	Цифрові платформи управління відходами, автоматизація процесів утилізації	Зменшення промислових відходів, зниження рівня забруднення
Екологічний моніторинг	Інтернет речей для контролю якості повітря та води, супутникові системи	Раннє виявлення екологічних загроз, моніторинг змін довкілля
Раціональне використання водних ресурсів	Цифрові датчики для моніторингу водоспоживання	Запобігання водним кризам, оптимізація водного балансу
Стале містобудування	Розумні міста, цифрові системи управління інфраструктурою	Зниження забруднення, ефективне використання міського простору
Фінансування екологічних проектів	Блокчейн для прозорості екологічних інвестицій	Забезпечення відповідальності інвесторів у сфері сталого розвитку

Джерело: побудовано автором на основі [1; 6].

зацію управлінських процесів. При цьому використання інтелектуальних технологій дає змогу не лише підвищити рівень контролю над виробничими циклами, але й адаптувати стратегії підприємств до принципів сталого розвитку. Водночас застосування цифрових рішень забезпечує інтеграцію механізмів моніторингу споживання ресурсів, що дозволяє підприємствам оперативно коригувати свої виробничі процеси відповідно до екологічних стандартів. Оптимізація управління ресурсами в такому випадку реалізується через аналіз даних у режимі реального часу, що сприяє зниженню надлишкового їх використання та підвищенню загальної операційної ефективності бізнесу [6].

Важливим аспектом є вплив інтелектуальних технологій на прогнозування екологічних ризиків та планування стратегії екологічної відповідальності бізнесу. Оскільки використання сучасних алгоритмів машинного навчання дозволяє розробляти адаптивні бізнес-моделі, що враховують змінні фактори ринкового середовища та екологічні вимоги, то це створює умови для побудови системи управління, яка не лише реагує на екологічні виклики, але й здатна формувати превентивні механізми для їхнього уникнення.

Цифрові рішення також відіграють вирішальну роль у розвитку прозорих екосистем взаємодії між підприємствами, споживачами та регуляторними органами. Інтеграція цифрових

платформ у процеси екологічного управління сприяє підвищенню довіри до екологічних ініціатив бізнесу, забезпечуючи відповідність екологічним стандартам та створюючи нові можливості для екологічного фінансування. Внаслідок цього цифрові рішення формують основу для довгострокового балансу між економічними інтересами бізнесу та вимогами сталого розвитку.

Необхідно зазначити, що оскільки сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціального добробуту та екологічної рівноваги, то цифрові ініціативи відіграють важливу роль у впровадженні екологічно орієнтованих стратегій, сприяючи ефективному управлінню ресурсами та зменшенню негативного впливу на довкілля [5]. Відповідно, інтеграція цифрових технологій у процеси сталого розвитку здатна забезпечити якісний моніторинг екологічних показників та формування більш адаптивних бізнес-моделей. При цьому можна здійснити узагальнення ключових стратегічних пріоритетів сталого розвитку в контексті їх взаємодії з цифровими ініціативами та основні екологічні аспекти, що визначають ефективність екологічної трансформації (табл. 1).

Отже бачимо, що цифровізація виступає ключовим інструментом модернізації виробничих процесів та управлінських систем, спрямованих на зменшення екологічного навантаження та підвищення ефективності природокористування. При цьому інтеграція цифрових технологій змінює традиційні підходи до використання ресурсів, забезпечуючи точнішу оцінку екологічних ризиків та оперативне коригування управлінських рішень.

Якщо ж вести мову про функціонування механізму цифровізації у сфері екологічного управління, то необхідно зазначити, що воно базується на концепції системного моніторингу, який забезпечує комплексний аналіз параметрів природокористування та ефективності споживання ресурсів. Цифровізація при цьому створює передумови для інтегрованого управління екологічними ризиками, дозволяючи здійснювати континуальну оцінку впливу виробничих процесів на довкілля [4]. В умовах динамічної економічної кон'юнктури цифрові методи забезпечують гнучке адаптивне реагування суб'єктів господарювання на зміни у нормативно-правовому полі та екологічних стандартах.

Формування ефективного механізму впливу цифровізації передбачає не лише інформаційну

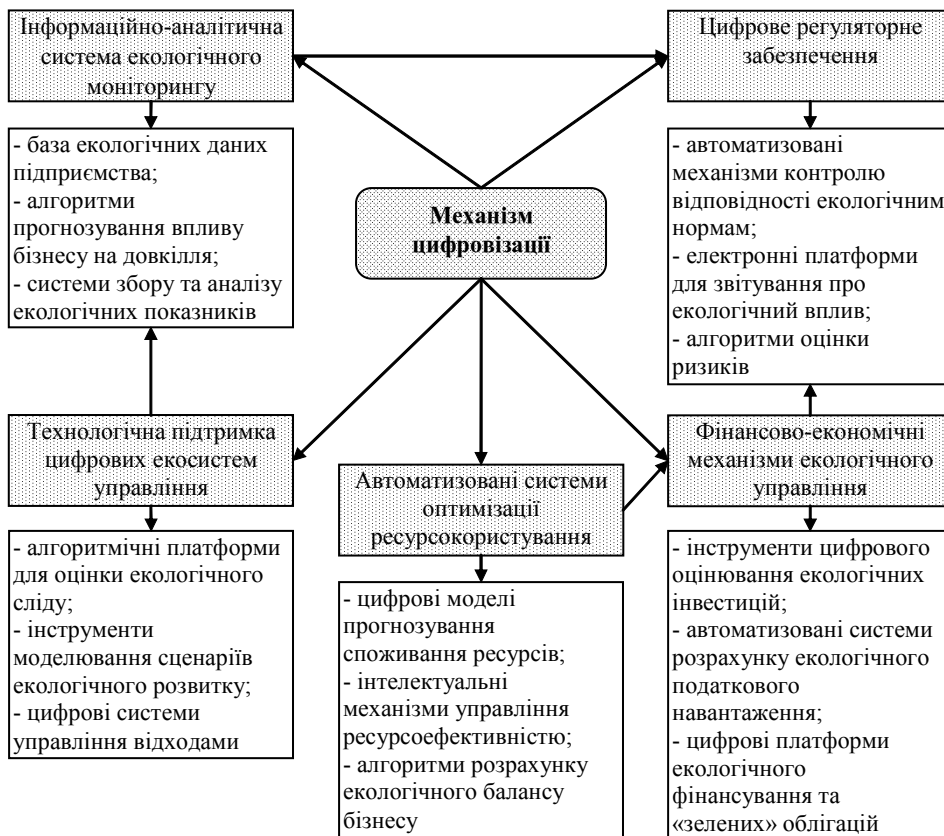


Рис. 1. Механізм цифровізації у сфері екологічного управління бізнес-процесами

Джерело: розроблено автором.

підтримку процесів екологічного регулювання, але й розвиток алгоритмічних моделей прогнозування екологічних наслідків техногенної діяльності. Зокрема, використання великих масивів даних та розширене моделювання дозволяють здійснювати сценарне прогнозування екосистемних змін, що підвищує рівень стратегічної керуваності природокористуванням. Наслідком цього є трансформація традиційних підходів до контролю за антропогенним навантаженням, що сприяє поступовому переходу до регуляторної парадигми превентивного управління.

Зазначимо, що синергія цифровізації та екологічного регулювання формує механізм раціоналізації ресурсного потенціалу економіки, який ґрунтується на стандартизації методів екомоніторингу та мультифакторному аналізі екологічних загроз. Така інтеграція забезпечує можливість безперервного удосконалення політики екологічної відповідності та підтримки рівноваги між індустріальним розвитком і природоохоронною стратегією. У перспективі цифровізація трансформує моделі екологічного управління у бік комплексної адаптивності, що є критично важливим для сталого розвитку в умовах глобальних екологічних викликів (рис. 1).

Однак, ефективній реалізації даного механізму в Україні заважає проблема інституційного забезпечення розвитку зеленої економіки, яка характеризується системними викликами, що уповільнюють впровадження ефективних екологічних стратегій. Так, недостатня узгодженість регуляторної бази з цифровими механізмами управління екологічною діяльністю ускладнює практичну інтеграцію інноваційних рішень у сферу сталого розвитку. А відсутність комплексного підходу до цифрового регулювання екологічної відповідальності бізнесу знижує ефективність механізмів контролю та стимулювання підприємств до екологічної модернізації.

Загальна недосконалість інституційних механізмів фінансування екологічних ініціатив обмежує масштабність цифрових екологічних рішень. При цьому відсутність дієвих стимулів для залучення інвестицій у цифрові технології сталого розвитку уповільнює процес екологічної трансформації економіки [1]. Крім того, неузгодженість між державними органами та бізнес-середовищем у питанні цифрового екологічного управління спричиняє фрагментарний характер екологічної політики, що не дозволяє сформувати довгострокову стратегію цифрового переходу.

Тому розрив між технологічними можливостями та адміністративними процедурами екологічного регулювання створює додаткові перешкоди для ефективного функціонування цифрових екосистем у сфері екологічного моніторингу та природокористування. При цьому ні Міністерство захисту довкілля, ні Мінцифри практично не можуть ефективно виконувати дані завдання, оскільки у своїй діяльності зосереджені лише на одному аспекті проблеми [2]. Відповідно, відсутність єдиної інформаційної інфраструктури, яка б інтегрувала цифрові дані про екологічний стан, ускладнює

використання сучасних алгоритмічних моделей оцінки екологічних ризиків та прогнозування їхнього впливу. А в умовах цифрової трансформації такі структурні проблеми гальмують формування комплексної системи інституційного забезпечення зеленої економіки та знижують її функціональну адаптивність до глобальних екологічних змін.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що формування зеленої економіки на засадах цифровізації та сталого розвитку передбачає глибоку трансформацію економічних механізмів, що поєднує технологічну конвергенцію, регуляторну адаптивність та інституційну координацію. Впровадження цифрових стратегій у сферу екологічного регулювання визначає нові алгоритмічні контури управління ресурсним потенціалом, забезпечуючи структурну реорганізацію екосистем економічної діяльності, що вимагає комплексної синхронізації між цифровими інструментами аналізу екологічних ризиків та механізмами стратегічного планування сталого розвитку.

В практичному аспекті реалізація концепції цифрового екологічного управління передбачає формування адаптивних аналітичних платформ, які забезпечують гнучке регулювання екологічних параметрів у режимі реального часу. Систематизація екологічних показників та інтеграція алгоритмічних моделей оцінки сталості сприяють зниженню ентропії економічних процесів у контексті екологічної відповідальності. Тому лише динамічне балансування між технологічними, економічними та соціальними аспектами розвитку здатне забезпечити запровадження політики цифрової диверсифікації екологічних ініціатив, орієнтованої на довгострокову інтеграцію цифрових інструментів у бізнес-процеси. Відповідно, цифровізація є не лише засобом оптимізації екологічного менеджменту, але й фундаментальним драйвером модернізації структурних компонентів економічної системи. При цьому інституціоналізація механізмів цифрового регулювання, розширення алгоритмічних можливостей управління екологічними ризиками та формування регуляторної архітектури сталого розвитку є ключовими векторами, які визначатимуть подальшу еволюцію зеленої економіки в Україні.

Література:

1. Марченко О. Ю, Грабін О. Ю. Зелена та цифрова трансформації економіки України:

пріоритети післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2024. № 59.

2. Стащук О., Бояр А., Дзямулич М. Специфіка формування податкової політики при розробці вуглецевого податку. Економіка та суспільство. 2021. № 31.

3. Чалюк Ю. О. Країнові моделі соціалізації економіки. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2014. № 2. С. 89—94.

4. Чалюк Ю. О. Роль міжнародних неурядових організацій у вирішенні соціальних проблем. Формування ринкової економіки. 2013. № 29. С. 282—290.

5. Shmatkovska T., Volynets L., Dielini M., Magopets O., Kopchykova I., Kytaichuk T., Popova Yu. Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2022. Vol. 12 (2). Special Issue XXIX. Pp. 123—128.

6. Wagner U. J. The design of stable international environmental agreements: Economic theory and political economy. Journal of economic surveys. 2001. Vol. 15 (3). Pp. 377—411.

References:

1. Marchenko, O. Yu. and Grabin, O. Yu. (2024), "Green and digital transformation of the economy of Ukraine: priorities of post-war recovery", *Ekonomka ta suspilstvo*, vol. 59.

2. Stashchuk, O. V., Boiar, A. O. and Dziamulych, M. I. (2021), "The specifics of tax policy formation in the development of a carbon tax", *Ekonomka ta suspilstvo*, vol. 31.

3. Chaliuk, Yu. O. (2014), "National models of socialization of the economy", *Visnyk Akademii pratsi i sotsialnykh vidnosyn Federatsii profspilok Ukrainy*, vol. 2, pp. 89—94.

4. Chaliuk, Yu. O. (2013), "The role of international non-governmental organizations in solving social problems", *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, vol. 29, pp. 282—290.

5. Shmatkovska, T., Volynets, L., Dielini, M., Magopets, O., Kopchykova, I., Kytaichuk, T. and Popova, Yu. (2022), "Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development", *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, vol. 12(2), Special Issue XXIX, pp. 123—128.

6. Wagner, U. J. (2001), "The design of stable international environmental agreements. Economic theory and political economy", *Journal of economic surveys*, vol. 15 (3), pp. 377—411.

Стаття надійшла до редакції 05.03.2025 р.

УДК 339.9+331.5:336.5

В. Г. Панченко,

д. е. н., доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Маріупольський державний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5578-6210>

О. В. Птащенко,

д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва і торгівлі,
Західноукраїнський національний університетORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2413-7648>

Н. В. Резнікова,

д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних
відносин, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету
імені Тараса ШевченкаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>

В. С. Карп,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу,
НН інститут міжнародних відносин

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-8517>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.17

СТРИБКОПОДІБНИЙ І НАЗДОГАНЯЮЧИЙ РОЗВИТОК ЯК ІМПЕРАТИВ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АЗІЙСЬКИХ КРАЇН: ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКСПОРТУ

V. Panchenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics
and International Economic Relations, Mariupol State University

O. Ptashchenko,

Doctor of economic sciences, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship and Trade,
West Ukrainian National University

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

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

LEAPFROGGING AND CATCH-UP DEVELOPMENT AS AN IMPERATIVE FOR MODERNIZATION AND STRUCTURAL TRANSFORMATION OF ASIAN COUNTRIES: HISTORICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF EXPORT PROMOTION POLICY

Метою статті є розкриття феномену еволюціонування стратегій скорочення розриву у розвитку країн та особливостей адаптації стратегій стрибкоподібного і наздоганяючого розвитку до нових історичних і економічних умов залежно від викликів і можливостей, продукованих глобалізацією. В статті обґрунтовано, що модель стрибкоподіб-

ного розвитку може бути ефективною не лише для компаній, але і для країн, які прагнуть подолати відставання в розвитку. На відміну від теорій модернізації і традиційної моделі наздоганяння, яка наголошує на поступовому просуванні через встановлені фази розвитку, "стрибок" передбачає обхід початкових етапів і пряме впровадження передових технологій. Цей підхід є особливо актуальним у сучасну епоху, коли швидкий технологічний прогрес дозволяє країнам інноваційно та ефективно усунути прогалини в розвитку. В статті доведено, що еволюція міжнародних стратегій економічного розвитку відповідно до історичних і економічних умов країн та їх адаптація до глобалізаційних процесів відбувається не у відповідності до теорій модернізації, згідно з якими розвиток країн, які відстають від країн-лідерів, повинен бути поступовим — з поетапним переходом від нижчого до все більш високого рівня. Використання принципово інших стратегій скорочення розриву у розвитку і їх постійне вдосконалення дало країнам принципово нові можливості цілеспрямованого зосередження на індустріалізації, технологічному розвитку, інноваціях. Країни, що розвиваються, які змогли досягнути випереджальних темпів розвитку, і наздогнали розвинуті країни, використовують різні моделі наздоганяючого і стрибкоподібного розвитку. Цей підхід став особливо актуальним у зв'язку з пришвидшенням технологічного прогресу, коли відстаючим вдається усунути прогалини в розвитку, не інвестуючи у початкові етапи поступового створення інфраструктури розвитку, а концентруючи зусилля на вибраних інноваційних напрямках. При цьому у випадку цілеспрямованого використання вказаних стратегій країни, що розвиваються, отримують організаційну перевагу над розвинутими країнами. Останні, маючи досвід роботи з створеними ними самими і випробуваними часом технологіями, часто сприймають нові технології як недосконалі, а тому недооцінюють потенціал вдосконалення і виникнення ефекту масштабу для інновацій і їх швидкого впровадження і здешевлення і поступаються лідерством країнам, що вибрали модель стрибкоподібного розвитку.

Проаналізовані особливості використання динамічних адаптивних стратегій стрибкоподібного розвитку для індустріальної модернізації та структурної трансформації країн Східної Азії. Адаптивні стратегії доповнюють стратегії імпортозаміщення, які використовують підвищення протекціоністських бар'єрів для підтримки своєї промисловості, що зароджується, спіловер-ефектів промислового сектора, значною інституційною підтримкою за рахунок експортоорієнтованих стратегій, які включають такі, як: стратегія розширення попиту за рахунок нарощення експорту; стратегія поміркованого імпортозаміщення; стратегія нарощення експорту в умовах загострення іноземної конкуренції та в умовах технологічного розвитку; стратегія просування експорту; стратегія експортної експансії; експортоорієнтована стратегія розвитку; стратегія переходу від сировинного до промислового експорту; експортоорієнтована стратегія; стратегія експорту на основі геополітичних чинників.

The aim of the article is to reveal the phenomenon of the evolution of strategies for reducing the gap in the development of countries and the peculiarities of adapting the strategies of leapfrog and catch-up development to new historical and economic conditions depending on the challenges and opportunities produced by globalization. The article substantiates that the leapfrog development model can be effective not only for companies, but also for countries that seek to overcome the lag in development. Unlike modernization theories and the traditional catch-up model, which emphasize gradual progress through established phases of development, the "leap" involves bypassing the initial stages and directly introducing advanced technologies. This approach is especially relevant in the modern era, when rapid technological progress allows countries to innovatively and effectively eliminate gaps in development. The article proves that the evolution of international economic development strategies in accordance with the historical and economic conditions of countries and their adaptation to globalization processes does not occur in accordance with modernization theories, according to which the development of countries lagging behind leading countries should be gradual — with a gradual transition from a lower to an increasingly higher level. The use of fundamentally different strategies for reducing the development gap and their constant improvement has given countries fundamentally new opportunities for a purposeful focus on industrialization, technological development, and innovation. Developing countries that have been able to achieve faster rates of development and have caught up with developed countries use various models of catch-up and leapfrog development. This approach has become especially relevant in connection with the acceleration of technological progress, when laggards manage to eliminate gaps in development without investing in the initial stages of the gradual creation of development infrastructure, but by concentrating efforts on selected innovative areas. At the same time, in the case of targeted use of these strategies, developing countries gain an organizational advantage over developed countries. The latter, having experience working with technologies created by themselves and tested by time, often perceive new technologies as imperfect, and therefore underestimate the potential for improvement and the emergence of economies of scale for innovations and their rapid implementation and reduction in cost, and yield leadership to countries that have chosen the leapfrog development model. The features of using dynamic adaptive leapfrog development strategies for industrial modernization and structural transformation of East Asian countries are analyzed. Adaptive strategies complement import substitution strategies that use the increase in protectionist barriers to support their nascent industry, spillover effects of the industrial sector, significant institutional support at the expense of export-oriented strategies, which include such as: a strategy for expanding demand by increasing exports; moderate import substitution strategy; export growth strategy in the face of intensifying foreign competition and technological development; export promotion strategy; export expansion strategy; export-oriented development strategy; strategy of transition from raw materials to industrial exports; export-oriented strategy; export strategy based on geopolitical factors.

Ways to promote exports and increase their technological capabilities include the following: selective import tariff protection; availability of loans for exporters; tax breaks for investors; use of a system of direct control over the activities of enterprises receiving benefits or support; forced financing of "champion" companies; provision of subsidies for the construction of infrastructure facilities and export processing zones; stimulation of R&D in state institutions; provision of tax breaks for the implementation of private initiatives in the field of R&D; use of regulatory competition policy instruments.

To stimulate exports, developing countries actively use the tools tested by developed countries: Export credit agencies, which provide export credits and provide export insurance, and also provide marketing analysis, technical assistance, logistics support, product certification and participation in trade fairs for the benefit of exporting companies; export support programs, which provide marketing and consulting support to exporters; At the same time, new attempts by developing countries to use leapfrog development include, first of all, innovations in ICT (such as mobile communications and the Internet in Asian and African countries). There is also an improvement in leapfrog strategies in the direction of not only technological but also social leapfrog. The recognized experience of South Korea and the PRC shows the new catching-up countries that technologies can be borrowed (the strategy of "imitate-copy-adapt") and, as a new approach, to focus resources on infrastructure development (access to clean water and improved sanitation) and institutional development, which improves the well-being of the population and its support for leapfrog strategies. For example, Indonesia's decision to move its capital and build a new city from scratch, taking into account the lessons of the contrast between high-tech skyscrapers with middle-class residents and adjacent neighborhoods lacking clean drinking water and basic sanitation in the old capital, is a new word and an example of a comprehensive strategy of leapfrogging.

Ключові слова: міжнародний економічний розвиток, економічна стратегія, економічна модель, технологічний розвиток, індустріальний розвиток, соціальний розвиток, економічне зростання, структурна трансформація, модернізація, експорт, імпорт, конкурентоспроможність, лідерство, експансія, протекціонізм, імпортозаміщення, експорто-орієнтована модель, інноваційний розвиток, індустріалізація, технології, інновації, стимули, інститути, НДДКР, ЕКА, Південна Корея, Малайзія, Китай, Індонезія, Японія.

Keywords: international economic development, economic strategy, economic model, technological development, industrial development, social development, economic growth, structural transformation, modernization, export, import, competitiveness, leadership, expansion, protectionism, import substitution, export-oriented model, innovative development, industrialization, technology, innovation, incentives, institutions, R&D, ECA, South Korea, Malaysia, China, Indonesia, Japan.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Міжнародні стратегії економічного розвитку країн еволюціонують: спочатку використовуються в одних історичних і економічних умовах в певних країнах, потім адаптуються в інших країнах у видозмінених формах, реагуючи на глобалізаційні процеси [19; 41]. Згідно з теоріями модернізації, розвиток країн, які відстають від країн-лідерів, повинен бути поступовим, "органічним", оскільки передбачається поетапний перехід від нижчого до все більш високого рівня, за рахунок використання, перш за все, внутрішніх факторів розвитку. Але поява в другій половині XIX століття стратегій скорочення розриву у розвитку і їх постійне вдосконалення протягом десятиків років дало країнам принципово нові можливості досягнення прогресу за рахунок цілеспрямованого зосередження на індустріалізації, технологічному розвитку, інноваціях.

Модель стрибкоподібного розвитку може бути ефективною не лише для компаній, але і для країн, які прагнуть подолати відставання в розвитку. На відміну від теорій модернізації і традиційної моделі наздоганяння, яка наголошує на поступовому просуванні через встановлені фази розвитку, "стрибок" передбачає обхід початкових етапів і пряме впровадження пере-

дових технологій. Цей підхід є особливо актуальним у сучасну епоху, коли швидкий технологічний прогрес дозволяє країнам інноваційно та ефективно усунути прогалини в розвитку. Стрибкоподібний рух, як поетично зазначає К. Лі [37; 38], "...подібний до польоту на повітряній кулі, коли традиційні сходинки, що використовуються для надолуження розриву, відкинуті". Одна із попередніх умов для "польоту" полягає в тому, що необхідно нарощувати технологічні можливості. Без таких можливостей можна впасти на землю, а не злетіти у небо. Проте нарощувати такі можливості досить складно, оскільки вони значно відрізняються від виробничих можливостей. Таким чином, хоча консолідація технологічних можливостей вже давно пропагується багатьма дослідниками як найважливіший компонент економічного надолуження, універсальні принципи реалізації цього процесу відсутні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Осмилення процесів, що відбуваються в сучасній системі міжнародних економічних відносин (МЕВ), неможливе без критичного аналізу емпіричного досвіду набуття країнами ознак конкурентоспроможності і лідерства на

різних етапах глобалізації [27; 28; 31], коли на перший план виступала спроможність використання не стільки наявних факторів виробництва та сировинної ресурсної бази, а створення унікальних переваг за рахунок свідомої реконфігурації відносин в сфері МЕН із використанням принципу самолегітимації в міжнародній економічній політиці [1; 2; 17; 18; 30; 32; 42], що уможливорює формування нового поділу праці, розриваючи зачароване коло залежності і пошук дієвих інструментів реагування на сукупність актуальних викликів [6; 12; 13; 15; 24], Заслугує увагу підхід до класифікації економічних стратегій, запропонований І.Коновою [4], яка виокремила три класи стратегій стратегії, що визначають перспективні орієнтири, умови та напрями економічного й соціального розвитку; стратегії, що визначають довгострокові орієнтири розвитку окремих галузей та виробництв; стратегії, що покликані визначити курс розвитку важливих сфер життєдіяльності системи. Відповідно, складно переоцінити роль капіталу як фактору виробництва, що впливає на спроможність утримати лідерські позиції, що доводить історичний екскурс Т. Пікетті [39; 40], Стратегії індустріалізації [3; 7; 25; 29; 43; 45] та їхній експансіоністський потенціал [44] висвітлено в наукових працях теоретиків у сфері міжнародної економічної політики [5; 8; 10; 11; 14], Е.Райнерт [16] досліджує історичні особливості реалізації науково-технічного прогресу, протиставляючи уроки історії економічної політики і економіки.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розкриття феномену еволюціонування стратегій скорочення розриву у розвитку країн та особливостей адаптації стратегій стрибкоподібного і наздоганяючого розвитку до нових історичних і економічних умов залежно від викликів і можливостей, продуктованих глобалізацією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Найбільш розповсюджені приклади адаптації моделей стрибкоподібного розвитку охоплюють період після Другої світової війни, коли країни прийняли нелінійні стратегії розвитку, хоча деякі дослідники описують процеси подібного змагання між країнами, починаючи з 18-го століття, зокрема вважаючи, що приклади, коли країна-лідер може втратити свою гегемонію і бути витісненою іншою країною, мають більш глибокі корені. Зокрема,

Нідерланди були витіснені у сфері торгівлі Великобританією, а через 100 років після цього США випередили Великобританію і стали світовим лідером 20-го століття. Так чи інакше, у період невеликих і поступових технологічних змін зростаюча віддача від масштабу посилює економічне лідерство лідерів, дозволяє їм триматись на чільних позиціях довгий час за рахунок досягнутого раніше технологічного рівня. Однак коли починаються радикальні інновації і технологічні прориви, стан країни як економічного лідера може стримувати прийняття нею нових ідей, тому що вона повинна за рахунок високого рівня розвитку вищі витрати на оплату праці. Також країни-лідери вже мають досвід роботи з вже випробуваними технологіями, і часто сприймають нові технології [20] як недосконалі, відповідно вони недооцінюють потенціал вдосконалення і виникнення ефекту масштабу для інновацій і їх швидкого впровадження і здешевлення. Парадокс полягає в тому, що часто саме лідерство і є причиною падіння, а іноді краху як компанії-лідера, так і країни-лідера. В той же час, новачки можуть здійснити перестрибування через етапи розвитку до позиції лідерства. Те ж саме стосується і розвитку міст, коли міста-традиційні лідери витісняються мегаполісами, які щойно виникли. Творче руйнування за Й. Шумпетером, це по суті, про те ж саме: компанії, які використовують існуючі технології, втрачають роль технологічного лідера, коли нові радикальні технологічні інновації впроваджуються новими компаніями, готовими брати на себе ризики у вузьких сферах прориву. Ці компанії створюють нову технологічну парадигму і "перестрибують" лідерів, стаючи першими у змаганні.

Теорії і стратегії розвитку для країн, які перебувають на нижчих щаблях розвитку, часто фокусуються на імперативі впровадження стратегії імпортозаміщення за рахунок підвищення протекціоністських бар'єрів. Теоретичне обґрунтування необхідності таких протекціоністських політик ґрунтується на трьох стопах, що представимо на рис. 1.

Нижче детально розкриємо сутність представленого підґрунтя:

— промисловість, що зароджується: відносно низькі імпорتنі ціни не стимулюють розвиток місцевих фірм, тому підвищення внутрішніх цін за допомогою впровадження тарифних або нетарифних бар'єрів надає стимул постати новим місцевим компаніям, здатним конкурувати з іноземними фірмами;

— наявність спілловер-ефектів, створюваних промисловим сектором;

— наявність збоїв ринку в промислово-м секторі можуть компенсуватись міжгалузеву трудову міграцією.

В той же час динамічні адаптивні стратегії дозволяють урядам країн використовувати гнучкі підходи до вибору інструментів забезпечення довгострокового зростання. Це особливо стосується гетеродоксних макроекономічних стратегій, оскільки вони передбачають використання нестандартних економічних підходів і відхід від ортодоксних неоліберальних принципів з акцентом на активну роль держави у стимулюванні економічного розвитку [21; 22]. Яскравим прикладом адаптивного підходу, що враховує місцеві особливості та реалії, є політика індустріальної модернізації та структурної трансформації у Східній Азії, яка включає різноманітні стратегії стимулювання та розвитку експорту. Адаптивні стратегії потребують значної інституційної підтримки [26], але забезпечують довгострокове зростання.

До експортоорієнтованих стратегій розвитку відносять стратегії, які мають спільні й відмінні риси:

(1) стратегія розширення попиту за рахунок нарощення експорту дозволяє подолати залежність від обмеженого потенціалу внутрішнього ринку;

(2) стратегія поміркованого імпортозаміщення передбачає поступове нарощення присутності національних виробників в ринкових нішах, вже зайнятих імпортною продукцією, а зниження витрат за рахунок нових порівняльних переваг і нової спеціалізації може привести до подальшого сукупного збільшення частки експортного ринку;

(3) стратегія нарощення експорту в умовах загострення іноземної конкуренції та в умовах технологічного розвитку призводить до зростання продуктивності, яке неможливо отримати за рахунок обмеженого потенціалу внутрішньому ринку [23];

(4) стратегія просування експорту передбачає модернізацію ви-

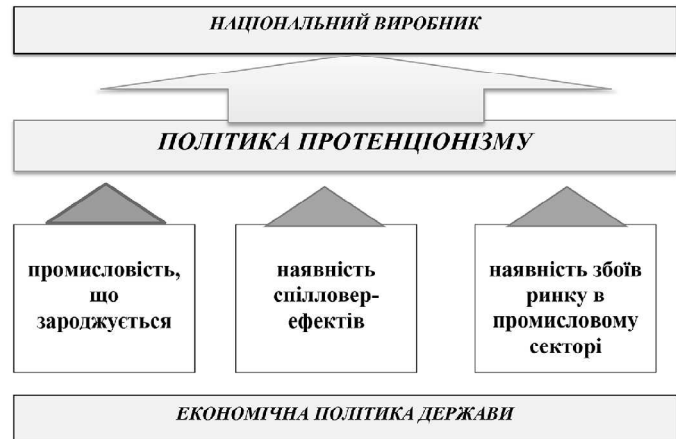


Рис. 1. Підґрунтя протекціоністських політик

Джерело: авторська подача.

робництва, що відповідає міжнародним стандартам, а відтак підвищення продуктивності із поступовою інтеграцією в глобальні ланцюги створення вартості;

(5) стратегія експортної експансії передбачає виважений контроль за витратами, що дозволяє отримувати цінові переваги для експортних товарів;

(6) експортоорієнтована стратегія розвитку коли сировинний чи менш технологічний експорт збільшує надходження іноземної валюти, яка направляється урядом на нарощення високотехнологічного імпорту для модернізації національної виробничої бази;

(7) зміна структури експорту (перехід від сировинного до промислового експорту) для до-



Рис. 2. Класифікація експортоорієнтованих стратегій розвитку

Джерело: складено авторами на основі [32, 37, 38, 43].



Рис. 3. Національні стратегії просування експорту з метою стимулювання модернізації національної економіки в умовах форсованої індустріалізації

Джерело: складено авторами на основі [32, 37, 38, 43].

сягнення динамічно зростаючої віддачі від ефекту масштабу, (особливо в Малайзії, Таїланді та Індонезії, де на початковому етапі переважав сировинний експорт) позитивно впливали на темпи економічного зростання;

(8) експортоорієнтована стратегія, яка стимулює більший притік ПІІ порівняно із політикою імпортозаміщення;

(9) Стратегія експорту, в якій відмінності в інтенсивності притоку прямих іноземних інвестицій детермінуються геополітичними чинниками.

Вказані вище стратегії можуть застосовуватись як окремо, коли кожна наступна стратегія передбачає перехід до нового підходу в формуванні розвитку, так і спільно, коли кожна наступна стратегія доповнює попередню.

На рис. 2. представлено основні типи експортоорієнтованих стратегій розвитку.

Існують суттєві національні відмінності у способах просування експорту, підвищення його технологічності з метою стимулювання модернізації національної економіки в умовах форсованої індустріалізації. Серед них виокремлюємо такі (див. рис. 3):

(1) селективний імпортний тарифний захист для стимулювання продажів на внутрішньому ринку продукції місцевого виробництва, коли доходи від справляння мит частково спрямовуються для перехресного субсидування власного експорту (Китай, Південна Корея);

(2) доступність кредитів для експортерів, що уможливорює нарощення експорту продукції (всі азійські країни);

(3) податкові пільги для інвесторів у вигляді податкових канікул або пільг для стимулювання прискореної амортизації (всі азійські країни);

(4) використання системи прямого контролю за діяльністю підприємств, які отримують пільги або підтримку для імпорту технологій чи експорту (Південна Корея,

Китай) компанії повинні були доводити свою ефективність, щоб продовжувати отримувати підтримку;

(5) форсоване фінансування компаній-«чемпіонів» (Республіка Корея, Китай);

(6) надання субсидій на будівництво інфраструктурних об'єктів, а також Зон експортної переробки (Малайзія, Таїланд, Китай);

(7) стимулювання НДДКР у державних інститутах із врахуванням потреб форсованої індустріалізації;

(8) надання податкових пільг для реалізації приватних ініціатив у сфері НДДКР для розвитку інноваційного та наукового потенціалу (Південна Корея, Китай, Сінгапур);

(9) використання інструментів політики регуляторної конкуренції, зокрема, "перегонів по низхідній", що передбачало впровадження системи адміністративного контролю за динамікою реальної заробітної плати (Південна Корея, Китай, Малайзія) або за рахунок субсидування заробітної плати (програми державного житлового будівництва у Сінгапурі).

До гетеродоксних стратегій відноситься і мікроекономічна за своєю природою стратегія стрибкоподібного розвитку (англ. "Leapfrog

development"), одним із інструментів якої можуть виступати Агентства з просування експорту (Експортно-кредитні агентства, ЕКА). Діяльність ЕКА варіюється від надання фінансової допомоги (кредит, страхування) до маркетингового аналізу, технічної допомоги, логістики, сертифікації продукції та участі в торгових ярмарках. Вони відрізняються за обсягами доступних до управління фінансовими ресурсами та пріоритетністю напрямів стимулювання.

Наприклад, співвідношення бюджету на стимулювання експорту до ВВП коливається від 0,22 відсотка в Португалії до 0,15 відсотка в Чилі та Колумбії та 0,03 відсотка в Болівії та Танзанії. Бюджети варіюються від \$500 млн доларів у Великій Британії до 60 тис у Сьєрра-Леоне. Деякі з ЕКА повністю фінансуються приватним сектором (Гонконг), тоді як більшість повністю фінансується урядом (Чилі) [36]. Деякі ЕКА витрачають понад 75 відсотків свого бюджету на відомих експортерів (Канада), інші зосереджуються лише на потенційних гравцях, здатних до експортної експансії. Деякі агентства зосереджені лише на малих і середніх підприємствах (Уругвай); інші витрачають понад 75 відсотків свого бюджету на великі фірми (Гондурас). Деякі сприяють експорту в усіх секторах (Філіппіни), тоді як інші зосереджуються на більш обмеженому діапазоні секторів (Франція) [33]. Також існують спеціальні — це урядові або квазідержавні програми підтримки експорту (Export Promotion Programs, EPPs), які займаються маркетинговою та консультативною підтримкою експортерів, допомагаючи їм виходити на зовнішні ринки. Для координації впровадження програм підтримки експорту (ППЕ) зазвичай створюються спеціальні інститути, які опікуються координацією, управлінням та розподілом коштів цих програм, або цим займаються існуючі міністерства чи інші органи влади. Наприклад, у США багатьма програмами підтримки експорту опікується Міністерство торгівлі (US Department of Commerce), в Німеччині — Агентство з розвитку торгівлі (Germany Trade & Invest (GTAI), у Канаді — Trade Commissioner Service, а також асоціації експортерів чи асоціації підприємців (наприклад у Японії — асоціація бізнесу Japan External Trade Organization (JETRO)). Однак бувають випадки, коли програми підтримки експорту існують, але окремої інституційної одиниці для їхньої координації немає. Це залежить від державної моделі управління економікою та рівня розвитку експортної політики. В таких випадках використовуються децен-

тралізовані гранти і механізми підтримки експорту.

Мета програм полягає в тому, щоб виступати в якості зовнішнього ресурсу для покращення експортної діяльності підприємств. Цього можна досягти шляхом покращення потенціалу, ресурсів, знань, досвіду, стратегій компаній та загальної конкурентоспроможності, що, в свою чергу, позитивно впливає на експортні показники. Основна роль програм полягає в тому, щоб мотивувати фірми, особливо МСП, до інтернаціоналізації, зменшити або усунути існуючі експортні бар'єри, допомогти у плануванні та підготовці до експорту, а також надати фінансову та нефінансову підтримку. Вони також спрямовані на формування у свідомості менеджерів більш позитивного ставлення до можливостей для зростання компаній та отримання ними прибутку за кордоном, мінімізацію негативного сприйняття ризиків, витрат та складнощів, пов'язаних з експортом. Надзвичайно важливим організаційним ресурсом є інформація, оскільки вона допомагає компаніям знижувати високий рівень невизначеності, яким характеризується міжнародне бізнес-середовище. Тому багато програм сприяння експорту надають корисну інформаційну допомогу, зазвичай зосереджуючись на описі іноземних країн, їх умов та можливостей, на міжнародній діловій практиці та контактах з потенційними іноземними партнерами. Існує кілька типів ППЕ, які різняться залежно від особливостей та потреб кожної країни. Для країн, що розвиваються, більш характерним є сприяння технологічному розвитку та покращенню доступу до кредитів, тоді як у розвинених країнах найбільш актуальним є створення зовнішньоторговельних офісів, розвиток бізнесу, налагодження контактів та забезпечення безперервного потоку інформації для підприємств. З цієї причини при підготовці ППЕ важливо забезпечити, щоб вони надавали конкретну допомогу відповідно до різних потреб і залежно від етапів експорту, які проходить підприємство.

Ще одним прикладом розвитку стратегій стрибкоподібного розвитку є стратегія, яка включає не лише технологічний, але і соціальний стрибок. Традиційне розуміння стрибкоподібної стратегії передбачає індустріалізацію і технологічний розвиток. З іншого боку для досягнення підвищення добробуту своїх громадян потрібно враховувати, що кожен день до нього додаються нові характеристики. Наприклад, сьогодні доступ до Інтернету вважається досяжним рівнем для всіх, і тому за рахунок

нього назрівають нові приклади швидкого скорочення відставання та прориви нових країн до лідерства. Це можна вважати продовженням найбільш відомого прикладу використання мобільного телефону — технології, яка дозволила багатьом країнам, що розвиваються, отримати доступ до зв'язку, не маючи попереднього етапу використання стаціонарного зв'язку, через що пройшли усі розвинуті країни.

Південна Корея є реальним доказом того, як країна може відродитися після руйнувань і війн завдяки стратегіям стрибка, що передбачали цільові інвестиції уряду в сектор ІКТ. Відсутність належного рівня інноваційності на початку розвитку було недоліком Кореї, але стало перевагою, оскільки змусила країну вийти в технологічному розвитку на глобальну арену через стрибок. Успішності цієї політики сприяла зміна глобального економічного клімату, державна політика Кореї та підтримка стратегії суспільством, яке було об'єднане навколо ідеї ефективності, прагнуло підвищення продуктивності та темпу розвитку. Важливим фактором підтримки стала увага уряду до санітарії, що стало базою для розробки іншими країнами стратегії стрибка, яка включає не лише технологічний, але і соціальний стрибок.

Індонезія, як країна, що розвивається, намагається використати таку стратегію як один з інструментів розвитку. Однак відмінність полягає в тому, що Корея має досвід успішного проведення політики стрибкоподібного розвитку, тоді як Індонезія потребує переробки своїх стратегій для подолання відставання. Пандемія COVID-19 показала розрив між розвиненими країнами світу та країнами, що розвиваються, через пошук вакцин, в якому домінують розвинені країни. Країни Азії та Африки витрачали кошти, що могли б йти на розвиток, на отримання вакцин, щоб рятувати своє населення, купуючи їх у розвинених країнах світу; також під час пандемії економіка в країнах, що розвиваються, відчувала велике перенавантаження, оскільки міжнародна торгівля була зупинена через карантин. Індонезія вибрала між економічним зростанням інфекційним контролем під час пандемії, тому пошук місця для стратегій стрибка у сфері охорони здоров'я є дуже актуальним. В країні існують і інші можливості, наприклад, у столиці Індонезії хмарочоси з високотехнологічним обладнанням і благополучним середнім класом в перебувають поряд з бідними районами з відсутністю чистої води, що показує недоліки нецілісного підходу до стратегії стрибка, яка зосереджується лише на технологічному розвит-

ку без уваги до людського, культурного та інституційного розвитку та надання базових державних послуг. Спробою нового типу стрибка є план уряду вирішити протиріччя шляхом перенесення столиці на нове місце, де планується побудувати місто з нуля. Нова столиця буде мати нові технологічні та інституційні характеристики, які буде зроблено на основі досвіду розвинених країн.

ВИСНОВКИ

З наведеного стає очевидним, що еволюція міжнародних стратегій економічного розвитку відповідно до історичних і економічних умов країн та їх адаптація до глобалізаційних процесів відбувається не у відповідності до теорій модернізації, згідно з якими розвиток країн, які відстають від країн-лідерів, повинен бути поступовим — з поетапним переходом від нижчого до все більш високого рівня. Використання принципово інших стратегій скорочення розриву у розвитку і їх постійне вдосконалення дало країнам принципово нові можливості цілеспрямованого зосередження на індустріалізації, технологічному розвитку, інноваціях. Країни, що розвиваються, які змогли досягнути випереджальних темпів розвитку, і наздогнали розвинуті країни, використовують різні моделі наздоганяючого і стрибкоподібного розвитку. Цей підхід став особливо актуальним у зв'язку з пришвидшенням технологічного прогресу, коли відстаючим вдається усунути прогалини в розвитку, не інвестуючи у початкові етапи поступового створення інфраструктури розвитку, а концентруючи зусилля на вибраних інноваційних напрямках. При цьому у випадку цілеспрямованого використання вказаних стратегій країни, що розвиваються, отримують організаційну перевагу над розвинутими країнами. Останні, маючи досвід роботи з створеними ними самими і випробуваними часом технологіями, часто сприймають нові технології як недосконалі, а тому недооцінюють потенціал вдосконалення і виникнення ефекту масштабу для інновацій і їх швидкого впровадження і здешевлення і поступаються лідерством країнам, що вибрали модель стрибкоподібного розвитку.

Особливо яскравим стало використання динамічних адаптивних стратегій стрибкоподібного розвитку для індустріальної модернізації та структурної трансформації країн Східної Азії. Адаптивні стратегії доповнюють стратегії імпортозаміщення, які використовують підвищення протекціоністських бар'єрів для підтримки своєї промисловості, що зарод-

жується, спіловер-ефектів промислового сектора, значною інституційною підтримкою за рахунок експортоорієнтованих стратегій, які включають такі, як: стратегія розширення попиту за рахунок нарощення експорту; стратегія поміркованого імпортозаміщення; стратегія нарощення експорту в умовах загострення іноземної конкуренції та в умовах технологічного розвитку; стратегія просування експорту; стратегія експортної експансії; експортоорієнтована стратегія розвитку; стратегія переходу від сировинного до промислового експорту; експортоорієнтована стратегія; стратегія експорту на основі геополітичних чинників.

Способи просування експорту і підвищення його технологічності включають такі: селективний імпорتنний тарифний захист; доступність кредитів для експортерів; податкові пільги для інвесторів; використання системи прямого контролю за діяльністю підприємств, які отримують пільги або підтримку; форсування фінансування компаній-"чемпіонів"; надання субсидій на будівництво інфраструктурних об'єктів і зон експортної переробки; стимулювання НДДКР у державних інститутах; надання податкових пільг для реалізації приватних ініціатив у сфері НДДКР; використання інструментів політики регуляторної конкуренції.

Для стимулювання експорту країни, що розвиваються, активно використовують випробувані розвинутими країнами інструменти: Експортно-кредитні агентства, які надають експортні кредити та здійснюють страхування експорту, а також здійснюють на користь компаній експортерів маркетинговий аналіз, технічну допомогу, підтримку логістики, сертифікації продукції та участь в торгових ярмарках; програми підтримки експорту, які займаються маркетинговою та консультативною підтримкою експортерів; в той же час нові спроби країн, що розвиваються, використовувати стрибкоподібний розвиток, включають перш за все інновації в ІКТ (такі як мобільний зв'язок і інтернет у країнах Азії та Африки). Також відбувається вдосконалення стрибкоподібних стратегій в напрямку не тільки технологічного, але і соціального стрибка. Визнаний досвід Південної Кореї і КНР показує новим наздоганяючим країнам, що технології можна запозичувати (стратегія "імітуй-копіюй-адаптуй") і в якості нового підходу зосереджувати ресурси на розвитку інфраструктури (доступ до чистої води і покращення санітарії) та на інституційному розвитку, чим покращується добробут населення і його підтримка стрибкоподібних стратегій. Наприклад, рішення Індонезії

про перенесення столиці і побудови нового міста з нуля, враховуючи уроки контрастів між високотехнологічними хмарочосами з представниками середнього класу і розміщеними поряд районами з відсутністю чистої питної води і базової санітарії у старій столиці, є новим словом і прикладом комплексної стратегії стрибкоподібного розвитку. Нова столиця буде мати нові технологічні та інституційні характеристики, які використано на основі досвіду розвинених країн, де поєднується розвиток суспільства, інфраструктура і найновіші технології та інструменти.

Література:

1. Булатова, О. В., Резнікова, Н. В., & Іващенко, О. А. (2023). Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку в умовах техноглобалізму. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка, 13 (25), 45—57. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>
2. Гриценко, А. К. (Ред.). (2018). Відтворювальна динаміка економічних систем: інститути та діяльність: монографія. НАН України.
3. Карпіщенко, О., & Ващенко, Т. (2017). Експортоорієнтовна індустріалізація як стратегічна мета розвитку промисловості України. Вісник економіки Ужгородського національного університету. 16(1). URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/30.pdf
4. Кононова, І. В. (2017). Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 12 (1), 167—171. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/39.pdf
5. Отенко, В., Птащенко, О., Корсунова, К., & Карталія, Д. (2021). Вплив експортної переорієнтації України на діяльність підприємств: маркетингові та управлінські аспекти. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 6 (270), 121—124. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-121-124>
6. Отенко, І., & Птащенко, О. (2020). Тенденції розвитку високотехнологічної сфери в умовах глобалізації. Вісник Тернопільського національного економічного університету, 4, 65—76. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.065>
7. Панченко, В., & Пінчук, Ю. (2024). Роль політики сприяння експорту в індустріальному розвитку (на прикладі азійських країн). Агросвіт, 10, 68—77. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.68>

8. Птащенко, О., Чернобай, Л., Малихіна, С., Вережомська, І., & Яремчук, С. (2022). Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1 (42), 406—414. <https://doi.org/10.55643/fcstp.1.42.2022.3661>
9. Птащенко, О. В. (2020). Ризик-орієнтована система фінансового забезпечення в умовах глобалізаційних змін. *Бізнес Інформ*, 12, 411—416. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-411-416>
10. Птащенко, О. В. (2021). Особливості "злиття" та "поглинання" компаній у міжнародному бізнесі. *Бізнес Інформ*, 1, 34—39. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-34-39>
11. Птащенко, О. В. (2021). Ризик-орієнтована система фінансового забезпечення в умовах розвитку інформаційних технологій. *Бізнес Інформ*, 11, 172—178. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-172-178>
12. Птащенко, О. В. (2021). Становлення глобального економічного простору під впливом економіки знань. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*, 3 (267), 30—34. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-267-3-30-34>
13. Птащенко, О. В., & Архипова, Д. Є. (2020). Глобальні проблеми людства: стан і перспективи вирішення. *Бізнес Інформ*, 10, 478—484. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-478-484>
14. Птащенко, О. В., & Корсунова, К. Ю. (2023). Ефективні стратегії розширення бізнесу на міжнародний рівень: систематичний огляд емпіричних досліджень. У XX Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених "Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації" (19 травня, 2023, м. Тернопіль) (с. 275—278).
15. Птащенко, О., Пастушенко, А., Імнадзе, І., & Солдатов, А. (2021). Тенденції розвитку глобальних ринків в умовах цифровізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*, 6 (270), 125—128. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-125-128>
16. Райнерт, Е. (2015). Як багаті країни забагатіли... і чому бідні країни лишаються бідними. Видавництво "Темпора".
17. Резнікова, Н. В. (2012). Економічна експансія в умовах становлення нового каркасу міжкраїнової взаємодії. Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць, 111 (II), 90—100.
18. Резнікова, Н. В., & Іващенко, О. А. (2017). Нова норма світової економіки: зміст та ключові ознаки глобальних ризиків у контексті неозалежності. *Інвестиції: практика та досвід*, 9, 5—10.
19. Резнікова, Н. В., & Іващенко, О. А. (2017). Проблема реінституціоналізації світової економіки в умовах незалежності: нові виклики глобальному регулюванню. *Інвестиції: практика та досвід*, 10, 5—10.
20. Резнікова, Н. В., Булатова, О. В., Шлапак, А. В., & Іващенко, О. А. (2023). Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму. *Інвестиції: практика та досвід*, 12, 5—12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>
21. Резнікова, Н. В., Панченко, В. Г., & Іващенко, О. А. (2021). Від ревізії економічної теорії до ревізії економічної політики: пастки нового макроекономічного консенсусу. *Економіка України*, 3 (712), 19—40. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.03.019>
22. Резнікова, Н. В., Панченко, В. Г., & Іващенко, О. А. (2021). Від синтезу економічних теорій до політичного консенсусу: монетарно-фіскальні дилеми макроекономічної стабілізації в умовах коронакризи. *Економіка України*, 4 (713), 21—44.
23. Резнікова, Н., & Панченко, В. (2023). Репортажі із цивілізаційних фронтів. На передовій міжнародної економічної політики. Аграр Медіа Груп.
24. Резнікова, Н., & Тарасенко, А. (2024). Сучасні тренди в міжнародній торгівлі та міжнародному русі капіталів в умовах нових викликів глобальному співробітництву. *Ефективна економіка*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31>
25. Струк, О. І. (2015). Формування державної торговельної політики в контексті експортно-орієнтованих стратегій економічного розвитку. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: збірник наукових праць Інституту регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України, 4 (114), 26—30.
26. Шлапак, А. В. (2018). Імплементация інструментарію підтримки США експорту національних підприємств: теорія та практика. *Бізнес Інформ*, 7 (486), 44—50.
27. Шлапак, А. В. (2018). Конкурентне лідерство країн в епоху глобалізації: Узагальнення теорій та ідеологій. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 29 (68), 1—5.
28. Шлапак, А. В. (2019). Парадигмальні засади глобального конкурентного лідерства. *Бізнес Інформ*, 2 (493), 30—36.

29. Яремчук, О., & Біленко, Ю. (2015). Експортно-орієнтовані стратегії нових індустріальних країн. Вісник ЛНУ ім. І. Франка. Серія: Міжнародні відносини, 36 (1), 23—34.

30. Allen, R. (2011). *Global economic history: A very short introduction*. Oxford University Press.

31. Artemenko, Y., Hovorov, Y., Maksymova, I., Kostiuk, V., & Zienkin, M. (2024). The impact of conflict on contemporary global dynamics: Integration, globalisation, and polarisation trends. *Multidisciplinary Reviews*, 7. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe030>

32. Bianchi, A., & Takashi, N. (1988). A comparative study on economic development between Asia and Latin America. JRP Series, Institute of Developing Economies.

33. Export credit agency financing: Key issues for project management — Investing in energy transition projects. (2024, April). PwC. URL: <https://www.pwc.com/ml/en/blogs/pdf/export-credit-agency-financing.pdf>

34. Kistersky, L., & Orekhova, T. (2022). Ukraine — South Korea: Economic cooperation potential. *Економіка і організація управління*, (2) (46), 32—44.

35. Kistersky, L., Marmazov, V., & Piliaiev, I. (2021). Modernization of South Korea: Origins, achievements, and the experience for Ukraine. *Економіка України*, (9), 41—60.

36. Krauss, R. M. (2011). The role and importance of export credit agencies. Institute of Brazilian Business and Public Management Issues, The Minerva Program. URL: <https://www2.gwu.edu/~ibi/minerva/Fall2011/Raquel.pdf>

37. Lee, K. (2017). Smart specialization with short-cycle technologies and implementation strategies to avoid target and design failures. In S. Radošević et al. (Eds.), *Advances in the theory and practice of smart specialization* (pp. 201—224). Academic Press.

38. Lee, K. (2019). *The art of economic catch-up: Barriers, detours and leapfrogging in innovation systems*. Cambridge University Press.

39. Piketty, T. (2014). Capital in the twenty-first century: A multidimensional approach to the history of capital and social classes. *British Journal of Sociology*, 65 (4), 736—747.

40. Piketty, T. (2019). *Capital et idologie*. Le Seuil.

41. Reznikova, N., & Ivashchenko, O. (2018). Projections of deglobalization in the contemporary international economic relations in the context of the paradigm of globalism. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, 15, 98—106. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/3307>

42. Reznikova, N., Ivashchenko, O., & Rubtsova, M. (2020). Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development. *Ekonomika ta derzhava*, 7, 24—31.

43. Struk, O. (2016). Export-oriented trade policy reforms: Theory and evidence. In R. Kordonski, O. Struk, & D. Kamilewicz-Rucinska (Eds.), *Rozwój społeczności międzynarodowej: przeszłość oraz nowe wyzwania* (Vol. 3, pp. 38-49). Lwów-Olsztyn: Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Iwana Franki.

44. Tanakasempipat, P., & Wongcha-um, P. (2019, June 23). Southeast Asian leaders emphasize economic strength in face of U.S.-China tensions. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/article/usasean-summit/southeast-asian-leaders-emphasize-economic-strength-in-face-of-u-s-china-tensions-idUSKCN1TO02R>

45. Yaremchuk, O., & Bilenko, Y. (2015). Export-oriented strategies of New Industrial Countries in catching up with Western Civilization. In K. Sygidus, O. Yaremchuk, & R. Kordonsky (Eds.), *Ku zdarzeniu cywilizacji? Paradygmaty stosunków międzynarodowych na przełomie XX i XXI wieku* (pp. 25-36). Lwów: Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Iwana Franki.

References:

1. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries of socio-economic development and international trade in the conditions of technoglobalism", *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 13, no 25, pp. 45—57. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>

2. Hrytsenko, A. K. (2018), *Vidtvoriuvalna dynamika ekonomichnykh system: Instytuty ta diialnist: Monohrafiia [Reproductive dynamics of economic systems: Institutions and activities: Monograph]*, NAN Ukrainy.

3. Karpishchenko, O. and Vashchenko, T. (2017), "Export-oriented industrialization as a strategic goal of Ukraine's industrial development", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. Vol. 16, no 1, available at: http://www.visnyk-econom.-uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/30.pdf (Accessed 25 Feb 2025).

4. Konovanova, I. V. (2017), "Classification of development strategies for socio-economic systems", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*,

Vol. 12, no 1, pp. 167—171, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/39.pdf (Accessed 25 Feb 2025).

5. Otenko, V., Ptashchenko, O., Korsunova, K. and Kartaliia, D. (2021), "Impact of Ukraine's export reorientation on enterprise activity: Marketing and managerial aspects", *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, Vol. 6, no 270, pp. 121—124. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-121-124>

6. Otenko, I., & Ptashchenko, O. (2020), "Trends in high-tech sector development under globalization", *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, Vol. 4, pp. 65—76. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.065>

7. Panchenko, V. and Pinchuk, Yu. (2024), "The role of export promotion policy in industrial development (on the example of Asian countries)", *Ahrosvit*, Vol. 10, pp. 68—77. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.68>

8. Ptashchenko, O., Chernobai, L., Malykhina, S., Verezhomskaya, I., & Yaremchuk, S. (2022), "Problems and prospects of applying HR management strategies of international companies in Ukrainian business practice", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, Vol. 1 (42), pp. 406—414. <https://doi.org/10.55643/fcaptp-1.42.2022.3661>

9. Ptashchenko, O. V. (2020), "Risk-oriented financial security system under globalization changes", *Biznes Inform*, Vol. 12, pp. 411—416. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-411-416>

10. Ptashchenko, O. V. (2021), "Features of mergers and acquisitions in international business", *Biznes Inform*, Vol. 1, pp. 34—39. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-34-39>

11. Ptashchenko, O. V. (2021), "Risk-oriented financial security system in the development of information technologies", *Biznes Inform*, Vol. 11, pp. 172—178. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-172-178>

12. Ptashchenko, O. V. (2021), "Formation of the global economic space under the influence of the knowledge economy", *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, Vol. 3 (267), pp. 30—34. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-267-3-30-34>

13. Ptashchenko, O. V., & Arkhipova, D. Ye. (2020), "Global problems of humanity: Current state and prospects for resolution", *Biznes Inform*, Vol. 10, pp. 478—484. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-478-484>

14. Ptashchenko, O. V., & Korsunova, K. Yu. (2023), "Effective strategies for expanding business to the international level: A systematic review of empirical studies", In *XX International Scientific*

and Practical Conference of Young Scientists "Economic and Social Development of Ukraine in the 21st Century: National Vision and Globalization Challenges" (May 19, 2023, Ternopil), pp. 275—278.

15. Ptashchenko, O., Pastushenko, A., Imnadze, I., & Soldatova, A. (2021), "Trends in the development of global markets under digitalization", *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, Vol. 6 (270), pp. 125—128. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-125-128>

16. Rainert E. (2015), *Yak bahati krainy zabahatily... i chomu bidni krainy lyshaiutsia bidnymi [How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor]*, Vydavnytstvo Tempora, Kyiv, Ukraine.

17. Reznikova, N. V. (2012), "Economic expansion under the formation of a new framework for inter-country interaction", *Actual Problems of International Relations: Collection of Scientific Papers*, Vol. 111 (II), pp. 90—100.

18. Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2017), "The new norm of the world economy: content and key features of global risks in the context of interdependence", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 9, pp. 5—10.

19. Reznikova, N. V., & Ivashchenko, O. A. (2017), "The problem of reinstitutionalizing the world economy in the context of independence: New challenges to global regulation", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 10, pp. 5—10.

20. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., & Ivashchenko, O. A. (2023), "Innovations as a driver of the digital transformation of the world economy under technoglobalism", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 12, pp. 5—12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>

21. Reznikova, N. V., Panchenko, V. H., & Ivashchenko, O. A. (2021), "From the revision of economic theory to the revision of economic policy: Traps of the new macroeconomic consensus", *Ekonomika Ukrainy*, Vol. 3 (712), pp. 19—40. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.03.019>

22. Reznikova, N. V., Panchenko, V. H., & Ivashchenko, O. A. (2021), "From the synthesis of economic theories to political consensus: Monetary-fiscal dilemmas of macroeconomic stabilization in the context of the coronavirus crisis", *Ekonomika Ukrainy*, Vol. 4 (713), pp. 21—44.

23. Reznikova, N., & Panchenko, V. (2023), *Reportazhi iz tsyvilizatsiinykh frontiv. Na pere-dovii mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky [Reports from the civilization fronts. On the frontlines of international economic policy]*, Ahrar Media Group, Kyiv, Ukraine

24. Reznikova, N., & Tarasenko, L. (2024), "Current trends in international trade and international capital flows under new challenges to global cooperation", *Efektynna ekonomika*, Vol. 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31>
25. Struk, O. I. (2015), "Formation of state trade policy in the context of export-oriented strategies of economic development", *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchanoho periodu Ukrainy: zbirnyk naukovykh prats Instytutu rehional'nykh doslidzhen' im. M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy*, Vol. 4 (114), pp. 26–30.
26. Shlapak, A. V. (2018), "Implementation of the toolkit to support the export of national enterprises by the USA: Theory and practice", *Biznes Inform*, Vol. 7 (486), pp. 44–50.
27. Shlapak, A. V. (2018), "Competitive leadership of countries in the era of globalization: Generalization of theories and ideologies", *Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernads'koho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*, Vol. 29 (68), pp. 1–5.
28. Shlapak, A. V. (2019), "Paradigmatic principles of global competitive leadership", *Biznes Inform*, Vol. 2 (493), pp. 30–36.
29. Yaremchuk, O., & Bilenko, Y. (2015), "Export-oriented strategies of new industrial countries", *Visnyk LNU im. I. Franka. Seriia: Mizhnarodni vidnosyny*, Vol. 36, no 1, pp. 23–34.
30. Allen, R. (2011), *Global economic history: A very short introduction*. Oxford University Press, Oxford, UK.
31. Artemenko, Y., Hovorov, Y., Maksymova, I., Kostyuk, V., & Zienkin, M. (2024), "The impact of conflict on contemporary global dynamics: Integration, globalisation, and polarisation trends", *Multidisciplinary Reviews*, Vol. 7. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe030>
32. Bianchi, A., & Takashi, N. (1988), *A comparative study on economic development between Asia and Latin America*. JRP Series, Institute of Developing Economies, Chiba City, Japan.
33. PwC (2024), "Export credit agency financing: Key issues for project management — Investing in energy transition projects", available at: <https://www.pwc.com/ml/en/blogs/pdf/export-credit-agency-financing.pdf> (Accessed 25 Feb 2025).
34. Kistersky, L., Marmazov, V., & Piliaiev, I. (2021), "Modernization of South Korea: Origins, achievements, and the experience for Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, Vol. 9, pp. 41–60.
35. Kistersky, L., & Orekhova, T. (2022), "Ukraine — South Korea: Economic cooperation potential", *Ekonomika i Orhanizatsiia Upravlinnia*, DonNU, Vol. 2, no 46, pp. 32–44.
36. Krauss, R. M. (2011), "The role and importance of export credit agencies", *Institute of Brazilian Business and Public Management Issues, The Minerva Program*, available at: <https://www2.gwu.edu/~ibi/minerva/Fall2011/Raquel.pdf> (Accessed 25 Feb 2025).
37. 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.
38. Lee, K. (2019), *The art of economic catch-up: Barriers, detours and leapfrogging in innovation systems*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
39. Piketty, T. (2014), "Capital in the twenty-first century: A multidimensional approach to the history of capital and social classes", *British Journal of Sociology*, Vol. 65, no 4, pp. 736–747.
40. Piketty, T. (2019), *Capital et idologie*, Le Seuil, Paris, France.
41. Reznikova, N., & Ivashchenko, O. (2018), "Projections of deglobalization in the contemporary international economic relations in the context of the paradigm of globalism", *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, Vol. 15, pp. 98–106, available at: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/3307> (Accessed 25 Feb 2025).
42. Reznikova, N., Ivashchenko, O., & Rubtsova, M. (2020), "Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development", *Ekonomika ta derzhava*, Vol. 7, pp. 24–31.
43. Struk, O. (2016), "Export-oriented trade policy reforms: Theory and evidence", *Rozwyj spolecznosci miedzynarodowej: przeszlosc oraz nowe wyzwania* Vol. 3, pp. 38–49.
44. Tanakasempipat, P., & Wongcha-um, P. (2019), "Southeast Asian leaders emphasize economic strength in face of U.S.-China tensions", *Reuters*, available at: <https://www.reuters.com/article/usasean-summit/southeast-asian-leaders-emphasize-economicstrength-in-face-of-u-s-china-tensions-idUSKCN1TO02R> (Accessed 25 Feb 2025).
45. Yaremchuk, O., & Bilenko, Y. (2015), "Export-oriented strategies of New Industrial Countries in catching up with Western Civilization", *Ku zderzeniu cywilizacji? Paradygmaty stosunkow miedzynarodowych na przełomie XX i XXI wieku*, Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Ivana Franka, Lwow, pp. 25–36.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2025 р.

УДК 658.8:005.94

А. Г. Цибуляк,
д. е. н., професор кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та менеджменту,
Українсько-Американський університет "Конкордія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9601-0391>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.30

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЯК СЕРЕДОВИЩА АДАПТАЦІЇ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

A. Tsybuliak,
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of International Economics,
Business and Management, Ukrainian-American Concordia University

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE MARKETING LOGISTICS SYSTEM AS AN ENVIRONMENT FOR ADAPTING DIGITAL INNOVATIONS

Метою представленої роботи є визначення особливостей розвитку маркетингової логістичної системи як специфічного середовища для адаптації цифрових інновацій. Також акцентовано увагу на тому, що в сучасних умовах розвитку глобальної економіки важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств відіграє ефективне управління маркетингом та логістикою. Зокрема, маркетингова логістична система, яка поєднує маркетингові стратегії з логістичними операціями, стала основою для досягнення високої ефективності бізнес-процесів. Одним з важливих аспектів є адаптація цієї системи до нових технологій та цифрових інновацій. Цифрові інновації, такі як автоматизація процесів, великі дані, штучний інтелект та Інтернет речей, активно впливають на маркетингову логістику, відкриваючи нові можливості для оптимізації постачання, доставки та управління інформаційними потоками. Адаптація маркетингових і логістичних систем до цифрових технологій дозволяє підприємствам не тільки підвищити ефективність управління ресурсами, але й створювати більш персоналізовані пропозиції для споживачів, що в свою чергу сприяє підвищенню рівня задоволення потреб клієнтів. Особливості розвитку маркетингової логістичної системи як середовища адаптації цифрових інновацій є важливим напрямком досліджень, оскільки включає в себе інтеграцію новітніх технологій у процеси доставки, управління запасами та взаємодії з клієнтами. Представлене дозволяє не лише підвищити оперативність і точність виконання замовлень, але й значно знизити витрати та сприяти стійкому розвитку підприємств у мінливому цифровому середовищі. Таким чином, ефективна адаптація маркетингової логістичної системи до цифрових інновацій є ключовим фактором успішного розвитку підприємств, що прагнуть досягти конкурентних переваг на глобальному ринку.

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що розвиток маркетингової логістичної системи як середовища адаптації цифрових інновацій є важливим етапом для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність в умовах постійних змін на ринку. Впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей, дозволяє значно підвищити ефективність управління логістичними і маркетинговими процесами, оптимізуючи витрати, скорочуючи час доставки та покращуючи взаємодію з клієнтами. Цифровізація маркетингової логістики дає можливість підприємствам не лише знижувати операційні витрати, а й здійснювати більш точне прогнозування попиту, адаптувати свої пропозиції під індивідуальні потреби клієнтів і забезпечувати більш високий рівень обслуговування. Водночас інноваційні технології створюють передумови для створення нових бізнес-моделей і стратегій, орієнтованих на максимальну ефективність і швидкість реагування на зміни ринку. Таким чином, інтеграція цифрових інновацій у маркетингову логістичну систему є необхідною для забезпечення сталого розвитку підприємств, підвищення їх адаптивності та здатності до ефективної взаємодії з сучасним високотехнологічним і глобалізованим ринком.

The purpose of the presented work is to determine the features of the development of the marketing logistics system as a specific environment for the adaptation of digital innovations. Attention is also focused on the fact that in the modern conditions of the development of the global economy, effective management of marketing and logistics plays an important role in ensuring the competitiveness of enterprises. In particular, the marketing logistics system, which combines marketing strategies with logistics operations, has become the basis for achieving high efficiency of business processes. One of the important aspects is the adaptation of this system to new technologies and digital innovations. Digital innovations, such as process automation, big data, artificial intelligence and the Internet of Things, actively affect marketing logistics, opening up new opportunities for optimizing supply, delivery and information flow management. Adaptation of marketing and logistics systems to digital technologies allows enterprises not only to increase the efficiency of resource management, but also to create more personalized offers for consumers, which in turn contributes to an increase in the level of satisfaction of customer needs. The features of the development of the marketing logistics system as an environment for adapting digital innovations are an important area of research, as they include the integration of the latest technologies into the processes of delivery, inventory management and interaction with customers. The presented allows not only to increase the efficiency and accuracy of order fulfillment, but also to significantly reduce costs and promote the sustainable development of enterprises in a changing digital environment. Thus, the effective adaptation of the marketing logistics system to digital innovations is a key factor in the successful development of enterprises that seek to achieve competitive advantages in the global market. As a result of the research, it is substantiated that the development of the marketing logistics system as an environment for adapting digital innovations is an important stage for enterprises that seek to maintain competitiveness in the face of constant changes in the market.

The introduction of digital technologies, such as automation, artificial intelligence, big data and the Internet of Things, allows significantly increasing the efficiency of managing logistics and marketing processes, optimizing costs, reducing delivery time and improving interaction with customers. Digitalization of marketing logistics allows enterprises not only to reduce operating costs, but also to more accurately forecast demand, adapt their offers to individual customer needs and provide a higher level of service. At the same time, innovative technologies create the prerequisites for creating new business models and strategies focused on maximum efficiency and speed of response to market changes. Thus, the integration of digital innovations into the marketing logistics system is necessary to ensure the sustainable development of enterprises, increase their adaptability and ability to effectively interact with the modern high-tech and globalized market.

Ключові слова: трансформація, цифровий перехід, цифровізація, цифрова логістика, цифрова економіка, цифрові технології, логістика, логістична система, ланцюги поставок, ринковий механізм, логістичний потік, логістична операція, маркетингова система, ERP, 3PL, міжнародна економіка, маркетинг, конкурентоспроможність, інновації, інноваційний розвиток, трансформаційні зміни, умови ринку, Інтернет речей, стратегія, міжнародна співпраця, міжнародна економіка, підприємництво.

Keywords: transformation, digital transition, digitalization, digital logistics, digital economy, digital technologies, logistics, logistics system, supply chains, market mechanism, logistics flow, logistics operation, marketing system, ERP, 3PL, international economy, marketing, competitiveness, innovation, innovative development, transformational changes, terms of market, Internet of Things, international relations, strategy, international cooperation, international economy, entrepreneurship.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах цифрових трансформацій розвиток маркетингових логістичних систем стає важливим стратегічним напрямом для розвитку підприємницьких структур, які прагнуть зберігати свою конкурентоспроможність і адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища. Цифровізація, що охоплює широке застосування новітніх інформаційних та комунікаційних технологій, радикально змінює підходи до організації логістичних та маркетингових процесів, надаючи підприємствам можливість значно підвищити ефективність своєї діяль-

ності, покращити взаємодію з клієнтами та знизити витрати.

Маркетингова логістика, яка об'єднує стратегії просування товарів та послуг з ефективним управлінням постачанням і розподілом, стає важливим інструментом у досягненні цієї мети. Слід зауважити, що в умовах цифрових трансформацій маркетингові та логістичні процеси інтегруються в єдину цифрову екосистему, де всі етапи ланцюга створення вартості починаючи від розробки товару до його доставки споживачеві стають прозорими, швидкими та адаптованими до реальних потреб ринку.

Цифрові технології, такі як великі дані, штучний інтелект, автоматизація та Інтернет речей, дозволяють підприємствам оптимізувати постачання, управляти запасами в реальному часі, покращувати прогнози попиту та забезпечувати персоналізований підхід до кожного клієнта. Всі ці інструменти мають значний потенціал для розвитку маркетингових логістичних систем, забезпечуючи не тільки покращення операційної ефективності, але й можливість виходу на нові ринки, що є важливим фактором у глобалізованому світі.

Таким чином, слід зробити акцент на тому, що розвиток маркетингової логістичної системи в умовах цифрових трансформацій є ключовим фактором для успішної діяльності підприємств, які прагнуть досягти високих результатів і забезпечити стійке зростання на сучасному ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасна логістична система є ключовим елементом економічної інфраструктури будь-якої країни, що фіксує в собі трансформаційні процеси, що відбуваються під тиском геополітичних та геоekonomічних факторів. Актуальність її дослідження обумовлена численними змінами в глобалізованому світі, де ефективне управління логістикою має вирішальне значення для конкурентоспроможності бізнесів та економік країн. В умовах постійних змін у світовій економіці, швидкого розвитку технологій, зростаючої потреби в оперативності доставки товарів та послуг, а також зростання вимог до екологічної та соціальної відповідальності, логістика стає стратегічно важливою для успішного функціонування підприємств та регіонів.

При цьому зауважимо, що маркетингова логістика є однією з ключових складових сучасної логістичної системи, що сприяє ефективному управлінню рухом товарів та послуг через канали розподілу, спрямованому на задоволення потреб кінцевого споживача. Вона об'єднує маркетингові стратегії з логістичними процесами, що дозволяє оптимізувати поставки та забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на ринку. Розвиток маркетингової логістики вимагає комплексного підходу та інтеграції новітніх технологій, що дозволяють підвищити ефективність роботи підприємств і задовольнити зростаючі вимоги споживачів. Саме тому дослідження представленої проблематики має широкий інтерес серед

вчених та економістів, що підтверджується великою кількістю різнобічних робіт.

Так, у науковому доробку Булатової О., Резнікової Н., Іващенко О. [1], Гриценко А. [2], Карпіщенко О., Ващенко Т. [3], Конованової І. [4], Отенко В., Птащенко О., Корсунової К., Карталії Д. [5], Панченка В., Резнікової Н., Іващенко О. [6], Панченка В., Пінчук Ю. [7], Птащенко О. [8], Резнікової Н., Іващенко О. [9], Резнікової Н., Булатової О., Шлапак А., Іващенко О. [10], Резнікової Н., Тарасенко А. [11], Reznikova N., Ivashchenko O., Rubtsova M. [12], Reznikova N., Ptashchenko O., Chugayev O., Ivashchenko O. [13] глибоко проаналізовано трансформаційні процеси, що характеризують зміну глобальної економічної кон'юнктури. Логістика та управління ланцюжками постачання стають сферою застосування передових інформаційних систем, зазнаючи швидких трансформацій для підтримки горизонтальної інтеграції виробничих систем з постачальниками та клієнтами за допомогою цифрових технологій. Нещодавні дослідження Levchenko I. [14], Антонюк І. [15], Гончарука В. [16], Маслія Н. [17], Птащенко О., Куц Я. [18], Птащенко О., Сохацької О. [19] розглядають цю перспективу можливостей та обмежень для вивчення сприятливих та перешкоджаючих факторів використання цифрових технологій. Вони виявляють закономірності, які виникають у результаті симбіотичного зв'язку, що встановлюється між цифровими технологіями та традиційними діями господарюючих суб'єктів у інтралогістиці як передовому технологічному середовищі. Отже, потенціал, який може бути реалізований за допомогою застосування цифрових технологій, залежить від їхньої відповідності процесам, які вони мають підтримувати, що повністю виправдовує вивчення можливостей, які надають цифрові технології в передових прикладних сферах.

При цьому в роботах Сідельникова О. [20], Супрун І. [21], Prokopenko O., Kichuk, Ya., Ptashchenko, O., Yurko, I., Cherkashyna, M. [22] представлено сучасний розвиток логістичних систем, а також розглядаються окремі особливості розвитку різних її складових. Наслідуючи фокус вищезазначених наукових розвідок, ми концентруємося на можливостях і не акцентуємо на обмеженнях, відтак теорії можливостей є теоретичною лінзою для дослідження контекстного та специфічного для користувача потенціалу дій, що виникає із взаємодії між архетипами цифрових технологій та інтралогістичними процесами в центрі передового промислового розвитку Логістики 4.0.

Таблиця 1. Складові маркетингової логістичної системи

Складова	Характеристика складової
Управління попитом	Управління попитом є важливим аспектом маркетингової логістики, який включає в себе аналіз ринку та прогнозування потреб споживачів, що дозволяє підприємствам планувати обсяги виробництва та поставок, щоб задовольнити попит у потрібний час і в необхідній кількості
Прогнозування попиту	Прогнозування попиту базується на аналізі історичних даних, трендів на ринку та сезонних коливаннях, що допомагає уникнути як дефіциту, так і надлишкових запасів
Управління запасами	Дозволяє підприємствам уникати зберігання зайвих запасів, скорочувати витрати на їх утримання і своєчасно відновлювати запаси для задоволення попиту
Управління каналами розподілу	Включає вибір оптимальних шляхів транспортування, партнерів з доставки, а також використання різних каналів (як онлайн, так і офлайн) для досягнення споживача
Управління транспортом	Вибір оптимального виду транспорту (автомобільний, залізничний, авіаційний, морський тощо) залежить від виду товарів, відстані та терміновості доставки. Важливим аспектом є організація маршруту доставки для зниження витрат і часу на транспортування
Управління замовленнями	Процес включає в себе приймання замовлень, обробку інформації про клієнтів, підтвердження замовлень, контроль за виконанням та доставкою товарів у визначений термін
Управління інформацією	Важливу роль у маркетинговій логістичній системі відіграє збір, обробка та передача інформації між усіма учасниками процесу (виробниками, постачальниками, транспортними компаніями, роздрібними продавцями та кінцевими споживачами)
Комунікація	Ефективна комунікація забезпечує своєчасну доставку товарів і мінімізацію помилок при обробці замовлень
Якість та обслуговування клієнтів	У маркетинговій логістичній системі важливо підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, що включає доставку товарів у найкращій якості, у строки, що задовольняють потреби споживачів, та надання можливості швидкого реагування на будь-які запити чи проблеми. Якість обслуговування є критичним фактором для збереження лояльності клієнтів
Аналіз ефективності та зворотний зв'язок	Для успішного функціонування маркетингової логістичної системи важливо постійно оцінювати її ефективність. Збір даних про продуктивність (терміни доставки, рівень задоволеності клієнтів, витрати на логістичні процеси) допомагає удосконалювати стратегії та виявляти можливості для поліпшення роботи системи

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23].

Постановка завдання. Мета представленої статті полягає в необхідності визначення особливостей розвитку маркетингової логістичної системи як специфічного середовища для адаптації цифрових інновацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Необхідно зацентувати увагу на тому, що маркетингова логістична система є важливим елементом в управлінні підприємством, яка поєднує в собі маркетингові та логістичні стратегії для забезпечення ефективного руху товарів і послуг від виробника до споживача. Сучасний ринок в умовах трансформацій сьогодення вимагає від підприємств не лише створення конкурентоспроможних продуктів, але й здатності організувати їх доставку, забезпечити оптимальне управління запасами, комунікацію з клієнтами та інтеграцію з іншими бізнес-процесами. В умовах глобалізації і швидких

змін на ринку, маркетингова логістика стає критично важливою для забезпечення підприємствам конкурентних переваг.

Основною метою маркетингової логістичної системи є задоволення потреб кінцевих споживачів, досягнення високої ефективності операційних процесів, а також максимізація прибутку підприємства через організацію злагодженого руху товарів, ефективне використання ресурсів та зменшення витрат. Зазначене можливо досягнути шляхом інтеграції маркетингових стратегій з логістичними процесами, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни умов ринку, покращувати обслуговування клієнтів, оптимізувати канали розподілу та збільшувати рівень задоволення споживачів.

В умовах цифровізації та постійних інноваційних змін маркетингова логістична система адаптується до нових технологій, що дозволяє досягати високого рівня автоматизації, точності прогнозів та персоналізованого підходу до кожного клієнта. Такий процес робить маркетингову логістику важливим інструментом для підтримки бізнесу в умовах швидких змін ринку та надає можливість створювати стійкі стратегії розвитку для підприємств у довгостроковій перспективі (див. Табл. 1).

Окреслене дозволяє запропонувати авторське визначення маркетингової логістичної системи як складової загальної стратегії підприємства, що об'єднує маркетингові та логістичні процеси для досягнення ефективного управління рухом товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача. Основною метою цієї системи є забезпечення своєчасної, якісної та вигідної доставки продукції з урахуванням потреб споживачів і умов ринку. Загалом, зазначені у Табл. 1 складові маркетингової логістичної системи є взаємопов'язаними і сприяють досягненню головної мети — забезпечення задоволення потреб кінцевих споживачів і досягнення економічної ефективності підприємства. В умовах глобалізації та цифрових трансформацій ці складові повинні постійно вдосконалюватися та адаптуватися до змін на ринку, що допоможе зберегти конкурентні переваги компанії.

Таблиця 2. Особливості впливу цифровізації на маркетингову логістичну систему

Особливість впливу	Характеристика впливу
Автоматизація процесів	В умовах цифровізації значно зростає рівень автоматизації процесів у маркетинговій логістичній системі. Використання програмного забезпечення для управління ланцюгами поставок, автоматизація складів та доставок дозволяє значно скоротити час обробки замовлень, підвищити точність прогнозування попиту та зменшити витрати на логістичні операції
Аналіз великих даних	Збір та аналіз даних про споживацькі переваги, поведінку на ринку та ефективність логістичних маршрутів дозволяють створювати персоналізовані маркетингові стратегії, а також приймати обґрунтовані рішення щодо управління запасами та розподілом товарів
Інтеграція з іншими бізнес-системами	Цифрові інструменти дозволяють інтегрувати маркетингову логістичну систему з іншими бізнес-процесами підприємства, такими як фінансовий облік, управління кадрами та взаємодія з постачальниками
Поліпшення комунікації з клієнтами	В умовах цифровізації підприємства можуть використовувати сучасні комунікаційні канали, такі як соціальні мережі, мобільні додатки та чат-боти, для безпосередньої взаємодії з клієнтами
Оптимізація ланцюгів поставок	Цифрові технології дають змогу оптимізувати ланцюги постачань завдяки точним прогнозам попиту, контролю запасів у реальному часі та використанню автоматизованих складів
Використання Інтернет речей	Дозволяє підприємствам у реальному часі відслідковувати місцезнаходження товарів на всіх етапах логістики - від складу до кінцевого споживача

Джерело: сформовано та систематизовано автором на основі [1, 3, 6, 8, 12, 16, 18, 22, 23].

Наступник кроком розгляду трансформацій маркетингової логістичної системи є визначення особливостей впливу на неї цифровізації. Цифрові технології, такі як великі дані, штучний інтелект, автоматизація процесів і Інтернет речей, впливають на всі етапи логістичного процесу від планування і постачання до доставки та взаємодії з кінцевим споживачем. Застосування цифрових технологій дозволяє підприємствам покращити ефективність своїх маркетингових та логістичних процесів, роблячи їх більш адаптованими до вимог сучасного ринку. В таблиці 2 зазначимо особливості впливу цифровізації на розвиток маркетингової логістичної системи.

Таким чином, цифровізація сприяє створенню більш ефективної та гнучкої маркетингової логістичної системи, яка може оперативно реагувати на зміни на ринку, знижувати витрати та підвищувати рівень задоволення споживачів. Водночас, підприємствам важливо не лише впроваджувати новітні технології, а й ефективно інтегрувати їх у свою стратегію розвитку для досягнення максимальних результатів. Так, сучасні цифрові

Таблиця 3. Сучасні цифрові технології

Новітня технологія	Характеристика
Штучний інтелект	Дозволяє бізнесам розвивати персоналізовані послуги, знижувати витрати на операції та підвищувати ефективність управлінських процесів
Інтернет речей	Дозволяє більш ефективно управляти різними аспектами, такими як транспортні системи, здоров'я, енергоспоживання, логістика, виробництво і т.д.
Блокчейн	Технологія знайшла застосування в фінансових операціях, управлінні ланцюгами поставок, а також у створенні криптовалют. Блокчейн надає нові можливості для підприємств щодо скорочення транзакційних витрат, підвищення безпеки та забезпечення прозорості
5G та високошвидкісні мережі	Дозволяє значно покращити якість послуг, таких як відеоконференції, потокове відео, а також відкриває нові можливості для розвитку технологій Інтернету речей, автоматизації виробництва та автономних транспортних засобів
Великі дані	Сучасні інструменти аналітики дозволяють обробляти ці дані та виявляти патерни, що можуть бути використані для поліпшення бізнес-рішень, персоналізації маркетингових кампаній, покращення обслуговування клієнтів і прогнозування майбутніх трендів
Цифрові платформи та екосистеми	Дають змогу підприємствам і споживачам взаємодіяти в реальному часі, створювати нові бізнес-моделі та відкривають нові можливості для зростання підприємництва
Розширена та віртуальна реальність	Дозволяють створювати нові формати взаємодії з продуктами, послугами та навчальними матеріалами, пропонуючи більш інтерактивний і захоплюючий досвід для кінцевих споживачів
Автоматизація та роботизація	Допомагають підприємствам виконувати рутинні задачі, скорочуючи час виконання операцій і знижуючи помилки, а також забезпечують більшу безпеку на робочих місцях
Цифрове управління	Програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP) і управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) допомагає автоматизувати багато аспектів бізнесу, забезпечуючи точність і оперативність в прийнятті рішень

Джерело: систематизовано з урахуванням [1, 9, 11, 14, 20, 21].

Таблиця 4. Взаємодія маркетингової логістичної системи з цифровими інноваціями

Напрямок взаємодії	Характеристика
Автоматизація процесів	Дозволяє скоротити людський фактор, зменшити кількість помилок, прискорити процеси планування та управління, що в результаті підвищує загальну ефективність системи
Інтеграція з IT-технологіями	Сучасні логістичні компанії використовують інформаційні технології для моніторингу та керування запасами, транспортуванням, а також для інтеграції всіх етапів постачання в єдину інформаційну мережу. Завдяки цьому забезпечується своєчасна передача даних та оперативне реагування на зміни на ринку
Інтернет речей	Дозволяє не лише забезпечити високий рівень контролю над наявністю товарів, але й прогнозувати потреби ринку, знижувати ймовірність втрат, а також покращити сервіс для кінцевого споживача
Аналіз великих даних	За допомогою цього інструменту можна отримувати цінну інформацію про споживчі вподобання, тенденції ринку, ефективність логістичних операцій. Обробка великих обсягів даних дозволяє оптимізувати ланцюги поставок, зменшувати витрати та створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів
Роботизація та автоматизація складів	Знижує витрати на операції, покращує якість обслуговування клієнтів, зменшує ризики помилок у процесі виконання замовлень
Цифровий маркетинг	За допомогою цифрових каналів (соціальних мереж, інтернет-магазинів, мобільних додатків) компанії можуть зібрати дані про поведінку споживачів і створювати персоналізовані маркетингові стратегії
Блокчейн	Дозволяють забезпечити неможливість змінювати дані про товари, їх переміщення та обробку, що підвищує довіру з боку споживачів та партнерів і знижує ризики фальсифікацій
Мобільні технології для управління логістикою	Дає змогу відстежувати статус виконання замовлень, здійснювати коригування планів доставки в реальному часі та швидко реагувати на будь-які зміни у вимогах клієнтів

Джерело: систематизація автора.

інновації сприяють значним змінам у багатьох сферах життя, від бізнесу до соціальних відносин і культурних практик. Завдяки розвитку новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн, 5G, великі дані, а також хмарні технології, підприємства та суспільство загалом переживають революційні зміни, що мають глибокий вплив на економічні та соціальні процеси.

Спираючись на зазначене вище в таблиці 3 представлено ключові цифрові технології та їх вплив на розвиток сучасних економічних процесів в цілому та маркетингової логістичної системи зокрема.

Маркетингова логістична система являє собою комплекс процесів, що забезпечують ефективний рух товарів та послуг від виробника до кінцевого споживача, включаючи такі етапи, як постачання, транспортування, зберігання, розподіл та управління інформацією.

У сучасних умовах, коли цифровізація набирає обертів, маркетингова логістична система переживає значні зміни завдяки впровадженню цифрових інновацій, які відкривають нові можливості для вдосконалення управлінських процесів, зменшення витрат і покращен-

ня взаємодії з клієнтами. Основні аспекти взаємодії маркетингової логістичної системи з цифровими інноваціями представлено у таблиці 4.

Отже, сучасні цифрові інновації змінюють не тільки бізнес-процеси, а й саму природу підприємництва. Вони дозволяють створювати нові можливості для розвитку, знижувати витрати, покращувати взаємодію з клієнтами та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Взаємодія маркетингової логістичної системи з цифровими інноваціями відкриває нові горизонти для бізнесу, дозволяючи значно підвищити ефективність і точність операцій, покращити якість обслуговування клієнтів і створити нові можливості для зростання. Використання цифрових технологій в маркетинговій логістиці є важливим етапом на шляху до більш адаптованої, автоматизованої та конкурентоспроможної бізнес-моделі.

У сучасних умовах розвитку світової економіки важливою складовою успішного функціонування підприємств є ефективне управління маркетинговою логістикою [23]. Розвиток цифрових технологій, в свою чергу, має значний вплив на трансформацію маркетингових та логістичних процесів. Цифрові інновації від-



Рис. 1. Схематичне відображення науково-теоретичного підходу щодо виявлення впливу цифрових інновацій на розвиток маркетингової логістичної системи

Джерело: авторська розробка.

кривають нові можливості для підприємств у вдосконаленні їхніх маркетингових і логістичних систем, забезпечуючи більш високий рівень інтеграції, швидкість обробки інформації, персоналізацію послуг і зниження витрат.

У цьому контексті важливо застосовувати науково-теоретичний підхід для розуміння того, як цифрові інновації впливають на маркетингову логістичну систему та як адаптація до нових технологій сприяє підвищенню її ефективності. На рис. 1 нами представлено авторське схематичне відображення такого підходу.

Маркетингова логістична система, як середовище адаптації цифрових інновацій, є ключовим елементом для забезпечення високої конкурентоспроможності та ефективності сучасних підприємств. Інтеграція цифрових технологій дозволяє знижувати витрати, підвищувати швидкість обробки інформації, покращувати обслуговування клієнтів та оптимізувати процеси на всіх етапах ланцюга поставок. Тому науково-теоретичний підхід до дослідження цієї взаємодії є важливим для подальшого розвитку маркетингових і логістичних стратегій підприємств.

ВИСНОВКИ

Широке коло дослідників представленої проблематики переконливо акцентують увагу на її актуальності та своєчасності, а фокус на трансформаційних процесах сучасного глобального простору уможливорює системне дос-

лідження логістичних систем як таких. Багато-національні 3PL — представники логістики третього покоління, які надають комплекс логістичних послуг, що виходять далеко за межі транспортування вантажів, активно реагують на зростання цифрової конкуренції, ставлячи за мету вдосконалення своїх матеріальних активів за допомогою технологій. Лідери ринку інвестують як у розвиток внутрішніх можливостей у формі цілісних ІТ-систем, так і у проекти онлайн-експедитування, орієнтованого на зовнішні ресурси. Деякі абсолютизують хмарні рішення і створюють цифрові веб-програми для експедитування, по суті, розширюючи свої послуги в Інтернеті. Вони представляють послуги 3PL в сучасному інтерфейсі користувача і заощаджують час вантажовідправників. Окреслене свідчить, що їхня мета — конкурувати з новим поколінням цифрових експедиторів та розширювати свою клієнтську базу за рахунок дрібніших вантажовідправників, значення яких раніше не дооцінювалось.

Розвиток маркетингової логістичної системи в умовах цифрових трансформацій стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному динамічному середовищі. Цифрові інновації, що впроваджуються в цю систему, дозволяють значно підвищити ефективність усіх етапів ланцюга поставок, включаючи управління запасами, логістичні операції, обробку замовлень та взаємодію з клієнтами. Адаптація до новітніх технологій не лише оптимізує бізнес-

процеси, а й дозволяє підприємствам забезпечувати високий рівень персоналізації послуг, покращуючи досвід споживачів і знижуючи витрати.

Маркетингова логістика, яка функціонує в умовах цифрових змін, вимагає від підприємств постійного оновлення технологічних інструментів і гнучкості в адаптації до нових вимог ринку. Інтеграція цифрових технологій дозволяє не лише оптимізувати логістичні та маркетингові стратегії, а й забезпечує прозорість, безпеку та ефективність взаємодії з партнерами та клієнтами. У результаті, розвиток маркетингової логістичної системи, яка адаптується до цифрових інновацій, є необхідною умовою для сталого росту підприємства, ефективної взаємодії з ринком та підтримки його конкурентоспроможності в умовах постійно змінюваного цифрового середовища.

Окрім того, інтеграція цифрових інновацій в маркетингову логістичну систему сприяє значному поліпшенню прогнозування попиту, оптимізації складування та доставки товарів, а також підвищенню оперативності в управлінні запасами. Використання великих даних і аналітичних інструментів дозволяє підприємствам отримувати цінну інформацію для прийняття більш обґрунтованих рішень щодо стратегій розподілу, що має важливе значення для підвищення рівня задоволеності клієнтів та зниження витрат.

Одним із ключових напрямків у розвитку маркетингової логістики є автоматизація процесів, що знижує ризики людських помилок і підвищує швидкість і точність виконання замовлень. Відтак, цифровізація бізнес-процесів є незамінним інструментом для підприємств, що прагнуть до гнучкості та швидкої адаптації до вимог сучасного ринку.

Враховуючи швидкі темпи розвитку цифрових технологій, підприємства повинні постійно інвестувати в навчання персоналу, вдосконалення інфраструктури та підтримку високих стандартів безпеки даних. Тільки так можна досягти синергії між цифровими інноваціями та традиційними маркетинговими і логістичними процесами.

Саме тому можливо підкреслити, що маркетингова логістична система активно використовує цифрові інновації, має величезний потенціал для забезпечення стійкості бізнесу на ринку, ефективного управління ресурсами та підвищення задоволеності кінцевих споживачів, що є основною метою будь-якої сучасної організації.

Література:

1. Булатова О. В., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку в умовах техноглобалізму. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2023. № 13 (25). С. 45—57. URL: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>.

2. Гриценко А. К. (ред.) Відтворювальна динаміка економічних систем: Інститути та діяльність: монографія. НАН України, 2018.

3. Карпіщенко О., Ващенко Т. Експортоорієнтовна індустріалізація як стратегічна мета розвитку промисловості України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16(1). URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/30.pdf.

4. Конованова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12 (1). С. 167—171. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/39.pdf.

5. Отенко В., Птащенко О., Корсунова К., Карталія Д. Вплив експортної переорієнтації України на діяльність підприємств: маркетингові та управлінські аспекти. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2021. № 6 (270). С. 121—124. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-121-124>.

6. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Від вільних економічних зон до угод про вільну торгівлю: інтеграційний вимір міжнародної конкурентоспроможності економіки Китайської Народної Республіки. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8526>.

7. Панченко В., Пінчук Ю. Роль політики сприяння експорту в індустріальному розвитку (на прикладі азійських країн). Агросвіт. 2024. № 10. С. 68—77. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.68>.

8. Птащенко О. В. Ризик-орієнтована система фінансового забезпечення в умовах розвитку інформаційних технологій. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 172—178. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-172-178>.

9. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Нова норма світової економіки: зміст та ключові ознаки

глобальних ризиків у контексті незалежності. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 9. С. 5—10.

10. Резнікова Н. В., Булатова О. В., Шлапак А. В., Іващенко О. А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 5—12. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>

11. Резнікова Н., Тарасенко А. Сучасні тренди в міжнародній торгівлі та міжнародному русі капіталів в умовах нових викликів глобальному співробітництву. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31>.

12. Reznikova N., Ivashchenko O., Rubtsova M. Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 24—31.

13. Reznikova N., Ptashchenko O., Chugayev O., Ivashchenko O. Y-Reality as a shift from "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of global macroeconomic and crisis processes through the prism of generational dialogue and development issues. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 6 (11). С. 9—20. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.-2022.6.6>.

14. Levchenko I. War as an Influencing Factor on the Logistics Management Processes of Foreign Economic Activity of Enterprises. Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21. P. 661—668. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.70>.

15. Антонюк І. Б. Світовий досвід використання логістичних систем в стратегіях національного розвитку за умов глобалізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5, Т. 1. С. 194—200.

16. Гончарук В. М. Логістика в сучасній економіці: проблеми та перспективи: монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 240 с.

17. Маслій Н. Д. Транспортне забезпечення змішаних перевезень для реалізації державної політики міжрегіональної інтеграції. / Домінанти сталого розвитку регіонів України: монографія. Одеса: Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України, 2020. С. 566—580. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/30293>.

18. Птащенко О. В., Куш Я. М. Особливості логістичної діяльності в різних умовах господарювання. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 234—239. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-234-239>.

19. Птащенко О., Сохацька О. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2022. Вип. 6 (276). С. 50—54. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/view/35>.

20. Сідельников О. М. Логістика в умовах глобалізації: виклики та можливості: монографія. Київ: Аверс, 2020. 300 с.

21. Супрун І. В. Логістичні технології в управлінні економічними системами: монографія. Одеса: ОДЕУ, 2015. 190 с.

22. Prokopenko O., Kichuk Ya., Ptashchenko O., Yurko I., Cherkashyna M. Logistics Concepts to Optimise Business Processes. Estudios de Economia Aplicada. 2021. Vol. 39 (3). Article number 4712. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i3.4712>.

23. Русак Д. М., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Ризик-менеджмент глобальних ланцюгів поставок: вразливість і стійкість у фокусі стратегічного управління в умовах глобальної невизначеності економічної кон'юнктури. Агросвіт. 2022. № 21. <https://orcid.org/0000-0001-6603-0761>

References:

1. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries of socio-economic development and international trade in the conditions of technoglobalism", Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 13, no 25, pp. 45—57. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>

2. Hrytsenko, A. K. (2018). Vidtvoriuvalna dynamika ekonomichnykh system: Instytuty ta diialnist: Monohrafiia [Reproductive dynamics of economic systems: Institutions and activities: Monograph], NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

3. Karpishchenko, O. and Vashchenko, T. (2017), "Export-oriented industrialization as a strategic goal of Ukraine's industrial development", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Vol. 16, no 1, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/30.pdf (Accessed 25 Feb 2025).

4. Konovanova, I. V. (2017), "Classification of development strategies for socio-economic systems", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, Vol. 12, no 1, pp. 167—171, available at: <http://>

www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/39.pdf (Accessed 25 Feb 2025).

5. Otenko, V., Ptashchenko, O., Korsunova, K. and Kartaliia, D. (2021), "Impact of Ukraine's export reorientation on enterprise activity: Marketing and managerial aspects", *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, Vol. 6, no 270, pp. 121—124. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-121-124>

6. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V., & Ivashchenko, O. A. (2021), "From free economic zones to free trade agreements: The integration dimension of international competitiveness of the People's Republic of China economy", *Efektivna ekonomika*, Vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8526> (Accessed 25 Feb 2025).

7. Panchenko, V. and Pinchuk, Yu. (2024), "The role of export promotion policy in industrial development (on the example of Asian countries)", *Ahrosvit*, Vol. 10, pp. 68—77. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.68>

8. Ptashchenko, O. V. (2020), "Risk-oriented financial security system under globalization changes", *Biznes Inform*, Vol. 12, pp. 411—416. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-411-416>

9. Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2017), "The new norm of the world economy: content and key features of global risks in the context of interdependence", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 9, pp. 5—10.

10. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., & Ivashchenko, O. A. (2023), "Innovations as a driver of the digital transformation of the world economy under technoglobalism", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, Vol. 12, pp. 5—12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>

11. Reznikova, N., & Tarasenko, L. (2024), "Current trends in international trade and international capital flows under new challenges to global cooperation", *Efektivna ekonomika*, Vol. 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.31>

12. Reznikova, N., Ivashchenko, O., & Rubtsova, M. (2020), "Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development", *Ekonomika ta derzhava*, Vol. 7, pp. 24—31.

13. Reznikova, N., Ptashchenko, O., Chugayev, O., & Ivashchenko, O. (2022), "Y-Reality as a shift from "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of global macroeconomic and crisis processes through the prism of generational dialogue and development issues", *Zhurnal strateichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, Vol. 6,

no 11, pp. 9—20. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6>

14. Levchenko, I. (2023), "War as an Influencing Factor on the Logistics Management Processes of Foreign Economic Activity of Enterprises", *Review of Economics and Finance*, vol. 21, pp. 661—668. <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.70>

15. Antoniuk, I. B. (2011), "Global experience of using logistics systems in national development strategies under globalization conditions", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, Vol. 5 (1), pp. 194—200.

16. Honcharuk, V. M. (2018), *Lohistyka v suchasni ekonomitsi: problemy ta perspektyvy* [Logistics in modern economy: problems and perspectives], LNU im. Ivana Franka, Lviv, Ukraine.

17. Maslii, N. D. (2020), "Transport support of mixed transport for implementing the state policy of interregional integration", *Dominanty staloho rozvytku rehioniv Ukrainy* [Dominants of sustainable development of regions of Ukraine], *In-t problemy rynku ta ekonomiko-ekol. doslidzh. NAN Ukrainy*, Odesa, Ukraine, pp. 566—580, available at: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/30293> (Accessed 25 Feb 2025).

18. Ptashchenko, O. V. & Kushch, Y. M. (2019), "Features of logistics activity in different management conditions", *Biznes Inform*, Vol. 12, pp. 234—239. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-234-239>

19. Ptashchenko, O. & Sokhatska, O. (2022), "Features of logistics activity in the conditions of digitalization", *Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, Vol. 6 (276), pp. 50—54, available at: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/view/35> (Accessed 25 Feb 2025).

20. Sidelnikov, O. M. (2020), *Lohistyka v umovakh hlobalizatsii: vyklyky ta mozhlyvosti* [Logistics in the conditions of globalization: challenges and opportunities], Avers, Kyiv, Ukraine.

21. Suprun, I. V. (2015), *Lohistychni tekhnolohii v upravlinni ekonomichnymy systemamy* [Logistics technologies in the management of economic systems], ODEU, Odesa, Ukraine.

22. Prokopenko, O., Kichuk, Ya., Ptashchenko, O., Yurko, I. and Cherkashyna, M. (2021), "Logistics Concepts to Optimise Business Processes", *Estudios de Economia Aplicada*, Vol. 39, no 3. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i3.4712>

23. Rusak, D. M., Reznikova, N. V., & Ivashchenko, O. A. (2022), "Risk management of global supply chains: Vulnerability and resilience in the focus of strategic management under global economic uncertainty", *Agrosvit*, Vol. 21.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2025 р.

УДК 338.432:332.12

С. В. Козловський,

д. е. н., професор,

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0707-4996>

А. В. Баранов,

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8697-6384>

М. С. Зуєв,

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0913-0074>

А. М. Паночишин,

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4044-7942>

А. С. Пушненко,

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5037-6511>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.40

СТІЙКІСТЬ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ

S. Kozlovskiy,

Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

A. Baranov,

Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

M. Zuiev,

Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

A. Panochyshyn,

Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

A. Pushnenko,

Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsi

SUSTAINABILITY OF AGRARIAN SECTOR DEVELOPMENT IN WAR CONDITIONS

Стаття присвячена дослідженню стійкості розвитку аграрного сектору України в умовах війни. Проаналізовано ключові виклики, що постали перед сільським господарством, зокрема руйнування інфраструктури, логістичні труднощі, енергетичну кризу та фінансові проблеми. Особливу увагу приділено впливу війни на експортні можливості країни та необхідності адаптації виробничих процесів до нових реалій. У роботі розглянуто основні стратегії забезпечення стійкого розвитку аграрної галузі, включаючи диверсифікацію виробництва, впровадження інноваційних технологій, модернізацію логістики та переробної промисловості. Підкреслено важливість державного регулювання, зокрема субсидування, цінового контролю та залучення міжнародної підтримки для стабілізації галузі. Зроблено висновок, що аграрний сектор залишається стратегічно важливим для економіки України, а його відновлення потребує комплексного підходу, поєднання ринкових та регуляторних механізмів, а також інтеграції у світові економічні процеси. Розвиток аграрної сфери визначатиме не лише економічну стабільність країни, а й продовольчу безпеку та конкурентоспроможність України на міжнародному ринку.

The article is dedicated to studying the resilience of Ukraine's agricultural sector in wartime conditions. The key challenges faced by agriculture, including infrastructure destruction, logistical difficulties, the energy crisis, and financial problems, are analyzed. Special attention is given to the impact of war on the country's export capabilities and the need

to adapt production processes to new realities. The study examines the main strategies for ensuring the sustainable development of the agricultural sector, including production diversification, the introduction of innovative technologies, modernization of logistics, and processing industries. The importance of government regulation is emphasized, particularly in terms of subsidies, price control, and attracting international support to stabilize the sector. The article concludes that the agricultural sector remains strategically important for Ukraine's economy, and its recovery requires a comprehensive approach that combines market and regulatory mechanisms, as well as integration into global economic processes. The development of the agricultural sector will determine not only the country's economic stability but also its food security and competitiveness in the international market. Government price regulation of agricultural products in wartime is an important tool for maintaining economic and social stability. However, it must be comprehensive and take into account both economic and social aspects to ensure the effective functioning of the agricultural sector. Despite significant challenges, Ukraine's agricultural sector has the potential for sustainable development during wartime and post-war recovery. The implementation of innovations, farmer support, production diversification, and attracting international assistance are key factors in ensuring the sector's stability and further economic growth. A comprehensive approach to restoring the agricultural sector will help maintain its competitiveness in the global market and ensure Ukraine's food security. An analysis of government policies in developed countries suggests that the degree of state intervention in any sphere of society's activities is directly proportional to the level of stability in that sphere. If the agricultural sector's stability is low, the government intervenes in the agricultural economy. Similarly, if the parameters of the economic system are weak, the state increases its influence in that sphere of activity, and so on.

Ключові слова: аграрний сектор, стійкий розвиток, війна, економічна безпека, державне регулювання, інновації, експорт.

Key words: agricultural sector, sustainable development, war, economic security, government regulation, innovations, export.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах війни в Україні, все більше актуалізується проблема забезпечення стійкого розвитку аграрної галузі. Найгостріше проблема стійкого та комплексного розвитку аграрної галузі відчутна в аграрних регіонах нашої країни, де дана форма територіальної організації населення і виробництва є переважаючою. Враховуючи те, що одним із пріоритетних напрямів державної політики України є забезпечення населення якісними продуктами харчування в широкому асортименті і достатній кількості, наукова проблематика розвитку аграрної галузі, особливо в умовах економічної кризи є актуальною.

Аграрний сектор є одним із ключових в економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку та вагомий внесок у ВВП країни. Протягом 2015—2021 років спостерігалася стабільне зростання виробництва сільськогосподарської продукції. Однак початок війни у 2022 році суттєво вплинув на функціонування аграрного бізнесу, зумовивши зміну виробничих процесів,

порушення логістичних ланцюгів та зменшення обсягів експорту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми формування наукових основ стійкого розвитку аграрної галузі знайшли відображення в працях багатьох вчених-економістів: Архипенко І. М., Ареф'єва О. В., Бахматюк О. Р., Безус Р. М., Береза І. В., Бурлака О. М., Гуськов А. В., Горобець Н. М., Драбовський А. Г., Долішній М. І., Жураківський Є. С., Заболотний Г. М., Іванов В. А., Калетнік Г. М., Кирилюк Є. М., Козловський В. О., Курило В. І., Лавров Р. В., Лучик М. В., Мазур Г. Ф., Макаренко П. М., Маренич Т. Г., Мартинов С. В., Месель-Веселяк В. Я., Мельник Л. Л., Мулик Т. О., Негрей М. В., Павловський М. А., Поліщук А. П., Россоха В. В., Саблук П. Т., Удовіченко М. О., Хорунжий М. Й. та інші.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета даної роботи полягає у дослідженні концептуальних підходів забезпечення стійкого розвитку аграрної галузі в умовах війни.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Станом на 2024 рік, за даними Центру економічних і бізнесових досліджень (СЕБР), ВВП України на душу населення, скоригований на паритет купівельної спроможності (ПКС), становить 19 603 долари США. Це свідчить про стійкість української економіки, яка, попри виклики, демонструє річне зростання ВВП на рівні 3%. Однак, цей показник все ще на 23,1% нижчий за рівень 2019 року, і його повне відновлення не очікується в найближчі роки [1].

Для розуміння позиції України на світовій економічній арені, розглянемо ВВП на душу населення (ПКС) деяких інших країн станом на 2024 рік: Люксембург: 131 000 доларів США, Ірландія: 106 000 доларів США, Швейцарія: 105 000 доларів США, Норвегія: 94 660 доларів США, Сінгапур: 88 450 доларів США, США: 85 370 доларів США, Ісландія: 84 590 доларів США, Катар: 81 400 доларів США, Макао (ОАР): 78 960 доларів США, Данія: 68 900 доларів США. У цьому контексті Україна з показником 19 603 долари США значно відстає від провідних економік світу. Для порівняння, сусідні країни мають такі показники ВВП на душу населення (ПКС): Польща: близько 41 000 доларів США, Молдова: 18 524 долари США. Ці дані свідчать про те, що, попри позитивну динаміку, Україна все ще має значний потенціал для економічного зростання та підвищення рівня добробуту своїх громадян. Для досягнення цього необхідно впроваджувати структурні реформи, залучати інвестиції та підвищувати ефективність використання наявних ресурсів у тому числі і аграрних.

Аграрний сектор відіграє ключову роль в економіці України, впливаючи на формування валового внутрішнього продукту (ВВП), забезпечення продовольчої безпеки та експортний потенціал країни. У 2021 році частка сільськогосподарства у ВВП України становила понад 10%, що було найвищим показником серед усіх секторів економіки [2]. Цей показник демонструє значний внесок аграрного сектору в економічний розвиток країни.

Протягом останніх років спостерігається тенденція до зростання частки агропромислового комплексу (АПК) у ВВП України. У 2018 році цей показник досяг 10,7% [3]. Збільшення частки АПК у ВВП свідчить про підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та зростання його ролі в національній економіці.

З наукової точки зору, аграрний сектор є фундаментом продовольчої безпеки та стабільності економіки. Його розвиток впливає на со-

ціально-економічні умови в сільській місцевості, сприяє зайнятості та покращенню рівня життя населення. Крім того, аграрний сектор забезпечує значну частку експортних надходжень, що позитивно впливає на платіжний баланс країни.

Однак, для реалізації повного потенціалу аграрного сектору необхідно вирішити низку проблем, таких як модернізація інфраструктури, впровадження сучасних технологій, покращення доступу до фінансових ресурсів та розвиток переробної промисловості. Інтеграція наукових досліджень та інновацій у сільське господарство сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності на світовому ринку. Аграрний сектор є стратегічно важливим для економіки України, і його розвиток визначає економічну стабільність та добробут країни.

Підвищення стійкості розвитку аграрної галузі неможливо без суттєвого коригування курсу аграрних реформ. Важливо відзначити, що вирішення питань забезпечення стійкого розвитку аграрної галузі регіонів є частиною загальної проблеми стабілізації та розвитку агропромислового виробництва. Тому така система повинна являти собою комплекс взаємопов'язаних адміністративно-організаційних, правових та економічних механізмів.

До адміністративно-організаційних слід віднести заходи з формування в регіоні елементів ринкової інфраструктури (мережі оптових продовольчих ринків, товарних бірж, підприємств сервісного обслуговування), контролю за їх роботою, ліцензуванню в галузі сільськогосподарської діяльності, розвитку та облаштування сільських територій, ветеринарного і карантинного контролю, а також контролю за землеробством і збереженням національного агрофонду земель. Забезпечення стійкості розвитку аграрної галузі регіону адміністративними методами передбачає також контроль за дотриманням стандартів якості на сільськогосподарську продукцію та продовольство; встановлення квот, митних зборів на імпорт або експорт сільськогосподарської продукції та продовольства з метою захисту вітчизняних товаровиробників та продовольчого ринку; відстеження паритету цін на сільськогосподарську і промислову продукцію з метою своєчасного корегування цін (порогових, цільових, граничних); визначення пріоритетних напрямів дотацій та інвестицій.

У період нестабільного розвитку аграрного галузі регіону особливого значення набуває його правове регулювання. Необхідно розробити і прийняти на законодавчому, обласному

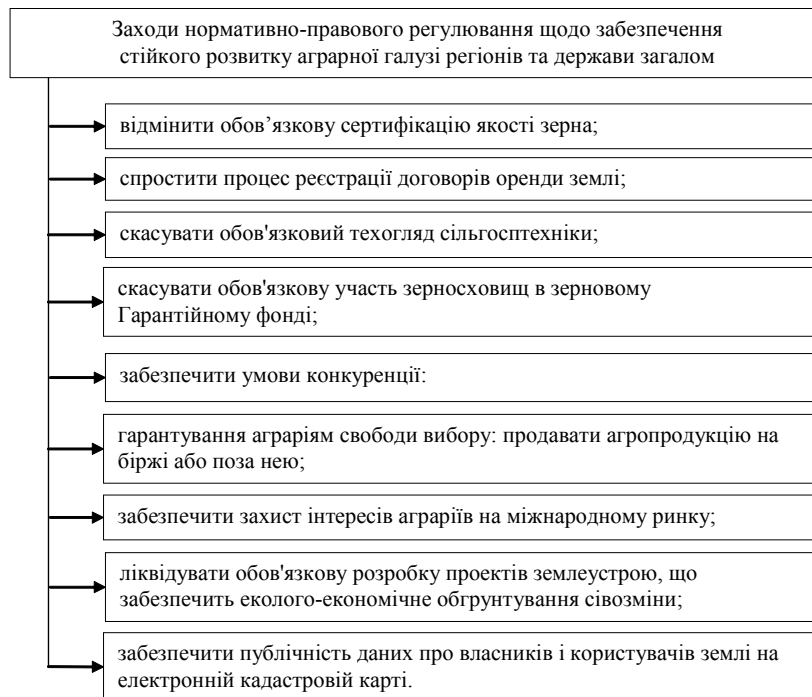


Рис. 1. Заходи нормативно-правового регулювання щодо забезпечення стійкого розвитку аграрної галузі регіонів та держави загалом

рівні норми і правила роботи для всіх учасників ринкових відносин, нормативно-правову базу функціонування міжобласних оптових ринків, біржової торгівлі, організації та проведення конкурсів із закупівель сільськогосподарської продукції у державний і регіональний фонди, проведення товарних і закупівельних інтервенцій, заставних операцій і т.ін. Поряд з розробкою нових нормативно-правових документів представляється необхідним здійснити перевірку аграрного законодавства, усунувши в ньому суперечливі норми, невизначеність і половинчастість, а також забезпечити відносну стійкість законів контроль над їх виконанням. Особливого значення нормативно-правового регулювання в аграрній галузі набувають питання, що наведені на рис. 1.

Деякі заходи були прийняті Верховною Радою України, у вигляді Закону України № 2436а [4]. Цей Закон направлений на поліпшення умов ведення бізнесу шляхом усунення зайвих обмежень у провадженні господарської діяльності шляхом скорочення кількості документів дозвільного характеру.

Найважливішою умовою забезпечення стійкості розвитку аграрної галузі в умовах ринку та економічної кризи є наявність економічно обґрунтованої системи цін і ціноутворення, оскільки ціновий механізм є головним у регулюванні взаємовідносин між виробниками, заготівельниками, переробними підприємства-

ми, торгівлею і державою, а також служить стабілізуючим фактором стійкого розвитку аграрної галузі.

На основі аналізу економічного стану України, загальноекономічної обстановки в країні, що склалася, а також з урахуванням змісту прийнятих нормативно-правових документів та методологічних основ, цінові відносини в сільському господарстві повинні будуватися на наступних принципах:

1) раціональному поєднанні вільного ціноутворення або саморегулюванні його споживачами та товаровиробниками, регулювання цін на ринку сільськогосподарських продуктів державними органами;

2) забезпеченні еквівалентного товарно-грошового обміну і паритетності доходів між усіма учасниками виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції;

3) створення рівних економічних умов всім товаровиробникам незалежно від форм власності і господарювання;

4) застосування поряд з ціновими фінансово-кредитних інструментів у створення паритетності цін і умов розширеного відтворення в аграрній галузі;

5) формування цілісної і взаємопов'язаної системи підтримки та протекціонізму товаровиробників і споживачів сільськогосподарської продукції як умови стійкості та продовольчої безпеки регіону і країни в цілому.

Аграрний сектор є ключовим елементом економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку, валютні надходження та зайнятість населення. Війна створила значні виклики для сільського господарства, включаючи руйнування інфраструктури, обмеження доступу до ресурсів та порушення логістичних ланцюгів. Дане дослідження аналізує можливі шляхи забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору в умовах військових дій та повоєнного відновлення.

Вплив війни на аграрний сектор:

- Фізичні руйнування (знищення полів, елеваторів, техніки).
 - Втрата сільськогосподарських територій через бойові дії.
 - Логістичні проблеми (блокування портів, руйнування доріг).
 - Енергетична криза (брак пального, електроенергії для зрошення та переробки).
 - Фінансові труднощі (втрата інвестицій, відтік робочої сили).
- Стратегії забезпечення стійкості аграрного сектору:
- Диверсифікація виробництва та розвиток агропереробки.
 - Розширення асортименту культур, зокрема стійких до кліматичних змін.
 - Впровадження нових технологій переробки для зменшення залежності від експорту сировини.
 - Відбудова логістичних шляхів (залізниця, порти, автодороги).
 - Інвестування в зрошувальні системи та енергозабезпечення.
 - Використання цифрових технологій для моніторингу стану полів.
 - Надання державних субсидій та пільгових кредитів.
 - Створення страхових механізмів для зменшення ризиків.
 - Залучення міжнародних грантів для відновлення господарств.
 - Розвиток альтернативних маршрутів експорту (залізниця, автомобільні перевезення).
 - Поглиблення співпраці з європейськими партнерами для доступу до ринків ЄС.
 - Використання малих портів та внутрішніх водних шляхів.
 - Впровадження точного землеробства для підвищення ефективності.
 - Розвиток аграрних кластерів для синергії між фермерами.

— Використання супутникового моніторингу для оцінки стану посівів та прогнозування врожайності.

Завдання державного регулювання полягає в тому, щоб за допомогою цінових важелів привести систему попиту та пропозиції до тенденції рівноважного стану, гарантувати аграрним товаровиробникам отримання доходів, достатніх для ведення господарства на розширеній основі, що має основоположне значення для ефективного розвитку аграрного виробництва. Для вирішення цієї проблеми, на думку ряду відомих економістів, повинна діяти система державних індикативних цін [5], державних закупівельних цін, оптових, порогових цін [6].

Для формування умов стійкого розвитку аграрної галузі систему цін можна представити у вигляді конкретних груп, відповідних економічним умовам і характеру товарно-грошових відносин [7, 8]. Першу групу складають ціни, що забезпечують стійкий розвиток сільськогосподарського виробництва на основі саморегулювання товаровиробників через реалізацію продукції за вільними ринковими і договірними цінами. Держава може забезпечити стійкість виробництва через договірні та вільні ринкові ціни тільки побічно, розвиваючи інфраструктуру, підвищуючи рівень конкурентності ринку, сприяючи збільшенню обсягів виробництва продукції села і т.д. Різновидом непрямого регулювання є рекомендовані (індикативні) ціни. Вони визначаються шляхом угоди між усіма зацікавленими організаціями, включаючи громадські, служать орієнтиром для суб'єктів ринку і застосовуються ними добровільно. Важливою їх різновидом є біржові ціни, які повинні визначатися в результаті торгів на регіональній товарній біржі не тільки під впливом попиту та пропозиції, а й з урахуванням кон'юнктури загальноукраїнського та світового продуктових ринків. Вони служать орієнтиром для формування інших цін: договірних, ринкових, державних.

Другу групу утворює державна система цін і цінових орієнтирів, найважливішим елементом якої є цільові (максимальні контрольні) ціни на основні види сільськогосподарської продукції [9, 10]. Цільові ціни — бажаний рівень еквівалентних цін, що забезпечують разом з неціновими формами державної підтримки отримання сільськогосподарськими товаровиробниками цільового доходу, достатнього для ведення простого відтворення в найнесприятливіших, з точки зору діючих об'єктивних чинників, умов виробництва.

Напрями державного регулювання цін на аграрну продукцію в умовах війни в Україні:

1. Необхідність державного втручання:

— в умовах війни аграрний сектор зазнає значних втрат через руйнування інфраструктури, логістичні труднощі та зростання собівартості виробництва;

— державне регулювання цін сприяє стабільності внутрішнього ринку та забезпеченню продовольчої безпеки.

2. Основні механізми державного регулювання:

— запровадження цінових обмежень (граничних цін або коридорів) на соціально значущі продукти;

— використання дотацій та субсидій для підтримки виробників та зниження кінцевої вартості продукції;

— регулювання експорту через квоти та тимчасові заборони для гарантування достатньої кількості продовольства на внутрішньому ринку.

3. Вплив державного регулювання на економіку:

— державна підтримка дозволяє уникнути спекулятивного зростання цін та соціальної напруги;

— контроль за ціноутворенням допомагає уникнути монопольних зловживань з боку великих аграрних компаній;

— надмірне регулювання може створити дефіцит та спричинити тінізацію ринку.

4. Міжнародний досвід регулювання цін під час криз:

— практика ЄС передбачає фінансову підтримку фермерів та механізми стабілізації цін;

— США застосовують стратегічні запаси продовольства для інтервенції на ринку в періоди криз;

— у країнах Латинської Америки державне регулювання цін часто поєднується із заходами соціального захисту.

Рекомендації для України:

— запровадження гнучкої системи регулювання цін із можливістю адаптації до ринкових змін;

— розширення підтримки фермерів через субсидії, страхування та доступ до дешевих кредитів;

— балансування між регулюванням внутрішнього ринку та стимулюванням експорту для підтримки економічного розвитку.

Державне регулювання цін на аграрну продукцію в умовах війни є важливим інструментом підтримки економічної та соціальної стабільності. Однак воно має бути комплексним і враховувати як економічні, так і соціальні аспекти для ефективного функціонування аграрного сектору.

пекти для ефективного функціонування аграрного сектору.

ВИСНОВКИ

Незважаючи на значні виклики, український аграрний сектор має потенціал до стійкого розвитку в умовах війни та післявоєнного відновлення. Впровадження інновацій, підтримка фермерів, диверсифікація виробництва та залучення міжнародної допомоги є ключовими факторами забезпечення стабільності та подальшого економічного зростання галузі. Комплексний підхід до відновлення аграрного сектору дозволить зберегти його конкурентоспроможність на світовому ринку та забезпечити продовольчу безпеку України.

Аналіз державної діяльності розвинених країн світу дозволяє зробити висновок про те, що ступінь втручання держави в будь-яку сферу діяльності суспільства прямо пропорційно залежить від рівня стійкості даної сфери діяльності. Якщо низька стійкість аграрної сфери, то держава втручається в аграрну економіку, якщо низькі параметри економічної системи, то держава збільшує вплив на дану сферу діяльності і т.д.

Література:

1. Пикало О. Економіка України посіла 58-ме місце в рейтингу CEDR. Прогноз до 2039 року передбачає зростання на один пункт. Forbes. 26.12.2024. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-zaynyala-58-me-mistse-u-svitovomu-ekonomichnomu-reytingu-cebr-26122024-25896>

2. Торік понад 10% ВВП виробили у сільському господарстві. Укрінфо. 27.02.2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3400937-torik-ponad-10-vvp-virobili-u-sil'skomu-gospodarstvi-lesenko.html>

3. Частка агропромислового комплексу у ВВП України зростає. Інститут сільського господарства Карпатського регіону НААН України. URL: <https://isgkr.com.ua/index.php/features/novyny/aktualni-novyny/475-chastka-ahropromyslovoho-kompleksu-u-vvp-ukrainy-zrostaie>

4. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скорочення кількості документів дозвільного характеру" від 09.04.2014 № 2436а [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=47651

5. Козловський С. В. Методологічні основи розробки системи індикативного планування в регіоні. Регіональна економіка. 2010. № 1 (55), С. 32—38.

6. Мазур Г. Ф. Податкові важелі фінансово-економічного механізму стимулювання розвитку агропромислового виробництва України. Облік і фінанси. 2013. № 3 С. 76—80.

7. Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи основа економічного розвитку держави. Інвестиції: практика та досвід. 2017, № 1. С. 5—12.

8. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 55—58.

9. Козловський С. В., Козловський В. О., Бурлака О. М. Стійкість розвитку аграрної галузі регіону як чинник економічного зростання України. Економіка України. 014. № 9. С. 59—73.

10. Калетник Г. М., Козловський С. В., Козловський В. О. Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави. Економіка України. 2012. № 7. С. 16—25.

References:

1. Pykalo, O. (2024), "Ukraine's economy ranked 58th in the CEDR ranking. The forecast until 2039 predicts a one-point increase", Forbes, available at: <https://forbes.ua/news/ukraina-zaynyala-58-me-mistse-u-svitovomu-ekonomichnomu-reytingu-cebr-26122024-25896> (Accessed 15 Feb 2025).

2. Ukrinform (2025), "Last year, more than 10% of GDP was generated in agriculture", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3400937-torik-ponad-10-vvp-virobili-u-silskomu-gospodarstvi-lesenko.html> (Accessed 15 Feb 2025).

3. Institute of Agriculture of the Carpathian Region (2018), "The share of the agro-industrial complex in Ukraine's GDP is growing", available at: <https://isgkr.com.ua/index.php/features/novyny/aktualni-novyny/475-chastka-ahropromyslovoho-kompleksu-u-vvp-ukrainy-zrostaie> (Accessed 15 Feb 2025).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On amendments to some legislative acts of Ukraine to reduce the number of permits", available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=47651 (Accessed 15 Feb 2025).

5. Kozlovskiy, S.V. (2010), "Methodological foundations for developing an indicative planning system in the region", Rehional'na ekonomika, vol. 1 (55), pp. 32—38.

6. Mazur, H.F. (2013), "Tax levers of the financial and economic mechanism for stimulating the development of agro-industrial production in Ukraine", Oblik i fi-nansy, vol. 3, pp. 76—80.

7. Kozlovskiy, S. and Mazur, G. (2017), "Ensuring the sustainability of modern economic system — the basis economic development", Investitsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 1, pp. 5—12.

8. Kozlovskiy, S.V. (2010), "The role of strategic economic potential in managing the factors of development of modern economic systems", Ekonomika ta derzhava, vol. 2, pp. 55—58.

9. Kozlovskiy, S.V. Kozlovskiy, V.O. and Burlaka, O.M. (2014), "The stability of the agricultural sector in the region as a factor of economic growth Ukraine", Economika Ukraine, vol. 9, pp. 59—73.

10. Kaletnik, G.M. Kozlovskiy, S.V. and Kozlovskiy, V.O. (2012), "The stability of the economy as a factor of security and national development", Economica Ukraini, vol. 7, pp. 16—25.

Стаття надійшла до редакції 27.02.2025 р.



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

Л. В. Марценюк,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

А. С. Тараненко,

аспірант, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3857-4328>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.47

МОДЕЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРИВАТНИХ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

L. Martseniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

A. Taranenko,

Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

MODELING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PRIVATE INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті досліджено особливості формування моделі економічного розвитку приватного індустріального підприємства в умовах концепції сталого розвитку. Економічний розвиток приватного виробничого підприємства може здійснюватись як за певною стандартизованою моделлю, так й за унікальним симбіозом компонентів різних моделей розвитку, тому в процесі прийняття рішення про вибір моделі розвитку потрібно враховувати багато факторів економічного, екологічного та соціального змісту для створення умов для сталого розвитку приватного індустріального підприємства. У статті ретельно досліджуються екстенсивна, інтенсивна, інноваційна та мережева моделі економічного розвитку підприємств, розглядаються процеси формування умов використання кожної моделі. По кожній із моделей, що досліджені авторами, вивчено характерні відмінності, переваги та недоліки моделі. Вибір моделі розвитку приватного індустріального підприємства виконується з урахуванням індивідуальних запитів та особливостей техніко-технологічних процесів, які здійснюються на підприємствах. Кожна з досліджених моделей розглядалась з точки зору можливостей застосування в процесі формування сталого розвитку приватного індустріального підприємства, вивчалися можливості адаптації до сучасних зовнішніх умов, які впливають на функціонування індустріальних підприємств. Розвиток цифрових технологій, а особливо штучного інтелекту, дозволяє багато аналітичних функцій проводити за допомогою нових засобів, створення яких відбувається шляхом удосконалення традиційних методів та моделей. Розглянуті у статті переваги та недоліки кожного з методів можуть стати підставою для створення цифрових інструментів, які дозволяють не тільки виконати моделювання сценарію розвитку підприємства за певною моделлю, але й за допомогою вимірювальних характеристик порівняти переваги та недоліки всіх можливих сценаріїв. Сталий розвиток підприємства має важливе значення не тільки для власників та робітників підприємства, але й для місцевих спільнот, тому свідомий вибір моделі економічного розвитку є запорукою не тільки економічного успіху приватного індустріального підприємства, але й екологічної безпеки та соціального розвитку суспільства.

The article examines the essence of the features of the formation of a model of economic development of a private industrial enterprise in the context of the concept of sustainable development. The economic development of a private production enterprise can be carried out both according to a certain standardized model and according to a unique symbiosis of components of different development models, therefore, in the process of making a decision on the choice of a development model, it is necessary to take into account many factors of economic, environmental and social content to create conditions for the sustainable development of a private industrial enterprise. The article carefully examines the

extensive, intensive, innovative and network models of economic development of enterprises, considers the processes of forming the conditions for using each model. The characteristic differences, advantages and disadvantages of the model are studied for each of the research models. The choice of a model of development of a private industrial enterprise is carried out taking into account individual requests and the peculiarities of technical and technological processes carried out at enterprises. Each of the research models was considered from the point of view of the possibilities of application in the process of forming the sustainable development of a private industrial enterprise, and the possibilities of adaptation to modern external conditions that affect the functioning of industrial enterprises were studied. The development of digital technologies, and especially artificial intelligence, allows many analytical functions to be performed using new tools, the creation of which occurs by improving traditional methods and models. The advantages and disadvantages of each method considered in the article can become the basis for creating digital tools that allow not only to perform modeling of the development scenario of an enterprise according to a certain model, but also to compare the advantages and disadvantages of all possible scenarios using measuring characteristics. Sustainable development of an enterprise is important not only for the owners and employees of the enterprise, but also for local communities, therefore, a conscious choice of a model of economic development is the key not only to the economic success of a private industrial enterprise, but also to environmental safety and social development of society.

Ключові слова: стратегія економічного розвитку, моделювання стратегії, екстенсивна модель, інтенсивна модель, інноваційна модель, мережева модель.

Key words: economic development strategy, strategy modeling, extensive model, intensive model, innovation model, network model.

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

Сталий розвиток приватного індустріального підприємства потребує розгалуження існуючих знань про моделювання економічного розвитку підприємства шляхом визначення можливостей застосування традиційних моделей у оновлених зовнішніх умовах. Зростання екологічної свідомості та створення умов для визначення та здійснення соціальної функції приватних індустріальних підприємств є основою загального сталого розвитку економіки країни. Для створення умов економічного зростання потрібні адаптовані до сучасних умов моделі економічного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців розглядаються окремі випадки застосування існуючих моделей економічного розвитку до вирішення завдань економічного, екологічного, або соціального спрямування. У роботах Г. Десса та інших [1], Д. Гандрита [3], Т. Велена та інших [8] розглянуто загальні підходи до процесу моделювання стратегічного розвитку підприємства. В.Г. Шарапа [12] та Т.В. Савченко та інші [11] розглядають механізми вибору моделей розвитку в процесі формування стратегії підприємства.

С. Деста [2] та С. Хілл та інші [4] вивчають моделі економічного розвитку підприємств, але не роблять поглиблених досліджень особливостей застосування кожної моделі в процесі застосування концепції сталого розвитку. Ю. Крикавський [5] та інші та М. Теплюк [7] та інші пропонують алгоритми вирішення деяких питань сталого розвитку підприємств, але не для індустріальних. М. Копитько [10] та інші розглядають особливості розвитку соціальних показників в контексті сталого розвитку підприємства, але не для індустріальних підприємств.

Г. Назарова та інші [6] та О. Загороднюк та інші [9] розглядають можливості застосування цифрових засобів в процесах аналізу, з якими стикаються управлінці в процесі здійснення аналізу для вибору відповідної моделі розвитку підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження моделей економічного розвитку підприємств полягає в узагальненні раніше досліджених властивостей моделей та розвинення їх для формування моделі сталого розвитку приватного індустріального підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вибір моделі економічного розвитку залежить від специфіки підприємства, зовнішніх умов, які мають вплив на функціонування під-

приємства та стратегічних цілей, які мають бути виконані в процесі застосування певної моделі. Основні критерії вибору моделі економічного розвитку підприємства представлені на рисунку 1.

Ефективність моделі визначається відповідністю стратегії розвитку підприємства та рівню очікуваної фінансової віддачі. Під час визначення відповідності стратегії розвитку індустріального підприємства модель перевіряється на сумісність із довгостроковими цілями підприємства та відповідність його поточної місії та візії [8]. Перевірка на відповідність рівню фінансової віддачі здійснюється шляхом перевірки строків окупності проєкту, рентабельності інвестицій та очікуваного росту доходів підприємства.

Для оцінки рівня зовнішнього забезпечення потенційної моделі економічного розвитку індустріального підприємства перевіряється забезпеченість фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами, можливості залучення інвестицій, відповідність моделі вимогам сталого розвитку та можливості врахування екологічних норм та стандартів під час впровадження обраної моделі.

Для оцінювання внутрішньої стабільності моделі розглядаються можливості моделі щодо адаптації до мінливих ринкових умов, можливостей врахування інноваційних та технологічних змін. Внутрішня стабільність моделі також залежить від рівня ризикованості реалізації моделі та її стійкості до зовнішніх факторів.

Для перевірки узгодженості з ринком обраної моделі економічного росту підприємства потрібно розглянути потенціал підвищен-

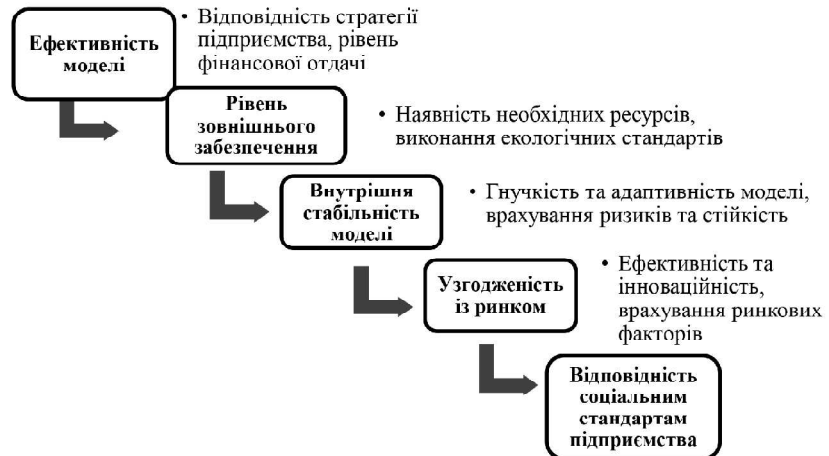


Рис. 1. Критерії вибору моделі економічного розвитку

Джерело: систематизовано, та узагальнено за [4].

ня продуктивності праці, можливості зниження виробничих витрат та шляхи до зростання прибутку, врахувати конкурентоздатність продукції, попит на відкритих для роботи цільових ринках та можливості виходу на нові ринки, потенціал для впровадження нових технологій та автоматизації виробничих процесів, можливості використання цифрових інструментів.

Окрім економічних та виробничих критеріїв вибору моделі економічного розвитку індустріального підприємства існує низка факторів соціального спрямування, відповідність яким також має впливові значення на вибір моделі економічного розвитку підприємства. Серед цих факторів можливості врахування інтересів робітників та вплив на якість життя в регіоні, де розташовано підприємство [11].

Розглянемо приклади моделей економічного розвитку та проведемо аналіз можливостей відповідно до умов застосування на приватних індустріальних підприємствах.



Рис. 2. Основні характеристики екстенсивної моделі

Джерело: систематизовано, та узагальнено за [3].

Таблиця 1. Основні характеристики інноваційної моделі розвитку

Характеристика	Індикатори
Орієнтація на інновації	Підприємство зосереджено на розробці та впровадженні нових технологій, продуктів, послуг, бізнес-моделей
	Використовуються передові методи управління для підвищення ефективності процесів
Інвестиції у дослідження та розробки	Підприємство систематично проводить дослідження нових матеріалів, технологій, програмного забезпечення
	Створюються внутрішні досліджувальні центри або підвищується ефективність із зовнішніми установами
Цифровізація процесів	Впроваджуються системи автоматизації та роботизації
	Використовується штучний інтелект для оптимізації процесів, аналізу даних та прогнозування
	Застосовуються технології Інтернету речей для інтеграції устаткування та управління виробничими процесами
Екологічна орієнтованість	Використання енергозберігаючих технологій та вторинної переробки ресурсів
	Впровадження технологій з низьким вуглецевим слідом для відповідності до вимог сталого розвитку
Мережеве співробітництво	Формуються кластери, до яких входять підприємства, університети, стартапи та науково-дослідницькі центри
	Закріплюються зв'язки з місцевими та міжнародними ринками для пришвидшення виходу інновацій на глобальний рівень

Джерело: сформовано на основі [4].

Екстенсивна модель економічного розвитку полягає у формуванні зростання економічної ефективності підприємства за рахунок збільшення виробничих ресурсів без змін їх якісних характеристик [3]. Ця модель має певні особливості, які необхідно враховувати під час її застосування на приватному індустріальному підприємстві. На рисунку 2 наведено основні характеристики екстенсивної моделі.

На приватному індустріальному підприємстві екстенсивна модель може бути адаптована наступним чином. Для розширення виробничих потужностей можуть бути відкриті нові цехи або філії та збільшення обсягів виробництва може бути досягнуто за рахунок дублювання відповідних виробничих процесів. Залучення додаткової робочої сили може бути здійснено за рахунок набору некваліфікованих або низько кваліфікованих робітників, а також залучення тимчасових співробітників для виконання сезонних або одноразових завдань. Збільшення обсягів ресурсів може бути досягнуто за рахунок збільшення закупівлі сировини для підвищення кількості готової продукції та створення великого запасу сировини для безперебійного виробництва. Мінімізація витрат на інновації здійснюється шляхом орієнтації на підтримку поточного стану технологій без їх оновлення, що також супроводжується відсутністю необхідності підвищувати професійний рівень співробітників шляхом їх навчання.

Для приватного індустріального підприємства інтенсивна модель економічного розвитку полягає у збільшенні обсягу випуску продукції за рахунок підвищення ефективності

ресурсів, впровадження інновацій, удосконалення технологій та підвищення кваліфікації персоналу. Якщо розглядати переваги інтенсивної моделі економічного розвитку приватного індустріального підприємства, то першочерговою є економія ресурсів. В процесі реалізації інтенсивної моделі розвитку підприємства спостерігається зниження витрат на сировину, енергію та на оплату праці за рахунок оптимізації виробничих та позавиробничих процесів, що в свою чергу призводить до зменшення собівартості продукції та послуг [1]. При застосуванні інтенсивної моделі розвитку пришвидшується впровадження інновацій, що дозволяє випереджувати конкурентів та мати переваги у якості продукції та послуг.

Якщо підприємство обирає інтенсивну модель розвитку, то для такого підприємства притаманна тісна співпраця з науковими установами, що дозволяє створенню нових технологій та продуктів відповідно до якостей, запити на які підприємства транслюють від споживачів до науково-технічних установ. На підприємстві, яке розвивається за інтенсивною моделлю, спостерігається збільшення продуктивності за рахунок впровадження автоматизації та цифровізації виробничих та загальних процесів на підприємстві.

Для впровадження інновацій в умовах індустріального підприємства можливо використання інноваційної моделі економічного розвитку [4]. Основні характеристики та їх індикатори наведені в таблиці 1.

Впровадження інноваційної моделі економічного розвитку індустріальних підприємств

має певні позитивні риси. З точки зору конкурентоздатності підприємство, яке обирає інноваційну модель економічного розвитку, має всі можливості зайняти позицію лідера у галузі, цього можна досягти за рахунок пропозиції унікальних продуктів, при виробництві яких було використано унікальні технології. В залежності від здатності конкурентів до впровадження інновацій підприємство отримає довгострокову або середньострокову перевагу у галузі. Оскільки інноваційні рішення збільшують додану вартість продуктів, які виробляються підприємством, то це дозволяє підвищити рівень прибутковості. Інноваційна модель економічного розвитку дозволяє зменшити витрати на виробництво за рахунок впровадження автоматизації та оптимізації логістики. Що призводить до підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для впровадження інновацій потрібні спеціалісти з високим рівнем кваліфікації. Підприємства, які обирають інноваційну модель економічного розвитку, стають осередками, де для талановитих спеціалістів створюються всі умови для самореалізації та подальшого вдосконалення навичок. Такий підхід до роботи із кадрами сприяє розвитку людського капіталу.

Оскільки на підприємствах, які працюють за інноваційною моделлю економічного розвитку, оперативно знаходяться рішення проблем різного рівня складності, то такі підприємства є більш стійкими до криз. Адаптація до змін навколишніх умов на таких підприємствах проходить менш болісно у порівнянні з підприємствами, які обирають інші типи економічного розвитку.

Є певні недоліки інноваційної моделі економічного розвитку приватного індустріального підприємства. В першу чергу для приватних підприємств значущим є фінансовий бар'єр, оскільки для впровадження інновацій потрібні великі обсяги стартових вкладень, оскільки нові технології мають високу вартість, а для їх впровадження потрібно придбати нове обладнання та навчити персонал. Ці вкладення мають довгий строк окупності, тому для приватних підприємств є певні фінансові труднощі для функціонування за інноваційною моделлю економічного розвитку.

Для виходу на ринок з інноваційним продуктом потрібно проводити детальний аналіз ринку, для чого потрібні висококваліфіковані фахівці та великий обсяг досліджень, аналіз яких також може містити похибки. Тому для приватних підприємств індустріального профілю існують ризики провалів, оскільки крім

похибок з аналізом ринку можливі суттєві зміни у попиті через зміни обсягів ринку та через дії конкурентів. Також існує загроза правового змісту, оскільки розвиток технологій може бути далеко попереду обмежень, які відображені у діючому законодавстві, що призводить до правових колізій. В умовах воєнного стану діяльність підприємства має свої особливості [16].

Оскільки впровадження інновацій має велику залежність від сприйняття їх співробітниками підприємств, є загроза опору з боку співробітників, що може призвести до гальмування інноваційних процесів. Нові технології потребують фахівців, професійні компетенції яких суттєво відрізняються від загального професійного рівня робітників підприємства, що потребує або виявлення фахівців, які готові отримувати нові знання та навички. У разі відсутності охочих до підвищення власного професійного рівня серед робітників підприємства потрібно залучення сторонніх фахівців, що може призвести до кадрових перестановок, або звільнень, що буде ускладнювати ситуацію в колективі та може призвести до формування додаткових джерел опору інноваціям [13]. Ці процеси ускладнюють управління підприємством, виникає потреба у застосуванні додаткового часу та зусиль для протидії опору та формуванню потрібного професійного клімату на підприємстві.

Інноваційна модель економічного розвитку дозволяє підприємствам адаптуватись до викликів часу, формувати передовий досвід у галузі та розвивати стійкий інтерес до нових продуктів та технологій. Однак, для успішного впровадження інноваційної моделі економічного розвитку керівництво підприємства має стратегічно бачити майбутнє, вміти прогнозувати ситуацію на ринку ресурсів та бути готовими до подолання низки ризиків та проблем в процесі її впровадження.

Мережева модель економічного розвитку приватного індустріального підприємства полягає у використанні сучасних технологій, цифрових засобів, горизонтальної інтеграції, а також встановленні взаємозв'язків з іншими підприємствами, партнерами та споживачами через існуючі мережеві структури [9]. Така форма економічного розвитку підприємства дозволяє підвищити ефективність його роботи, гнучкість та адаптацію до мінливих ринкових умов.

Основними рисами мережевої моделі є гнучкість та децентралізація, цифровізація та автоматизація, горизонтальна інтеграція, масштабованість, та співробітництво. Мережева

модель дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації шляхом швидкого перерозподілу ресурсів між різними ланками мережі. Децентралізація в управлінні полягає у делегуванні повноважень філіям, підрозділам, або партнерам.

Для вдалого впровадження мережевої моделі економічного розвитку надважливе значення має рівень адаптації цифрових технологій до потреб підприємства, тобто застосування такого набору цифрових засобів, які максимально будуть відповідати запитам окремих ланок підприємства [17]. Застосуванню мережевої моделі притаманно широке використання штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних та хмарних обчислень, які застосовуються під час автоматизації виробничих ліній, аналізі даних при обчисленні ймовірних обсягів попиту та оптимізації ланцюгів поставок. Хмарні платформи надають можливість віддаленого керування, що покращує керованість системи, яка формується в процесі впровадження мережевої моделі економічного розвитку.

Горизонтальна інтеграція під час впровадження мережевої моделі розвитку полягає у створенні партнерських мереж з іншими підприємствами, які працюють на одному рівні у ланцюгу поставок, або у суміжних секторах. Створення зв'язків в процесі горизонтальної інтеграції призводить до поліпшенню конкурентних переваг, створенню нових ринків та сумісному використанню технологій та знань.

В процесі впровадження мережевої моделі приватне підприємство отримує можливості щодо масштабування, оскільки поступово збільшуються обсяги виробництва, до мережі додаються нові партнери та споживачі, для чого підприємство постійно адаптує процеси, що веде до поступового зростання [18]. Масштабування може виконуватись як шляхом збільшення екосистеми за рахунок залучення нових учасників, так й шляхом використання модульних технологій.

Впровадження мережевої моделі економічного розвитку супроводжується розширенням співробітництва та успішними практиками кооперації. Ключовим компонентом стає створення екосистеми, в якій споживачі продуктів та послуг, співробітники, підрядники, а іноді й конкуренти, активно взаємодіють. Така взаємодія може бути реалізована у вигляді відкритих платформ для обміну знаннями, реалізації сумісних проєктів, використанні краудсорсинга для генерації нових ідей [25].

Для впровадження мережевої моделі економічного розвитку супроводжується дотри-

манням принципів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності, оскільки сталий розвиток стає невід'ємною частиною моделі. Сталий розвиток в рамках мережевої моделі реалізується шляхом зменшення вуглецевого сліду шляхом оптимізації логістики, використанню відтворювальних джерел енергії та створенні виробництв з мінімальними відходами.

Оскільки мережева модель дозволяє використання великих обсягів даних, то в рамках впровадження моделі потрібно приділити значну увагу прозорості та керуванню даними. Відкрите керування та обмін даними створюють довірчі стосунки із споживачами, партнерами та представниками наглядових органів. Прозорість даних досягається шляхом використання блокчейн технологій для відстеження походження матеріалів, використанням систем керування даними для моніторингу процесів у режимі реального часу.

Впровадження мережевої моделі на приватному індустріальному підприємстві потребує залучення інтелектуальних ресурсів, для чого потрібно не тільки віднайти кращих фахівців [22], але й створити умови для їх професійного зростання та успішної інтеграції до мережевих структур [19].

Впровадження мережевої моделі на приватному індустріальному підприємстві дозволяє підвищити ефективність за рахунок оптимізації процесів, зниження витрат та мінімізації втрат. Постійна взаємодія з іншими учасниками мережі сприяє швидкому впровадженню нових технологій та ідей. Використання сучасних засобів зв'язку в процесі реалізації мережевої моделі дозволяє відкривати нові ринки, працювати з партнерами з інших країн. Розширення кола споживачів та створення різних каналів отримання ресурсів підвищує стійкість до ризиків та дає можливість швидкого реагування на зміни ринків, що веде до підвищенню конкурентоздатності [20].

Є певні труднощі, які можуть виникати у приватних індустріальних підприємств під час впровадження мережевої моделі економічного розвитку. Оскільки для впровадження цієї моделі потрібні значні інвестиції, які спрямовуються на придбання цифрової інфраструктури, навчання персоналу та переформатування бізнес-процесів, не всі приватні підприємства мають фінансову спроможність для того, щоб розпочати роботи [21]. Для мережевої моделі притаманна децентралізація управління, що може викликати труднощі у координації та призвести до зниженню прибутковості. Труд-

нощі координації також можуть призвести до розладів у колективах через невизначеність короткострокових завдань [23]. Крім того, співробітники можуть не бути готовими до впровадження нових технологій та чинити опір впровадженню мережевої моделі.

Сучасний рівень кіберзахисту не відповідає запитам з боку підприємств, тому існують ризики витоку інформації, яка має приватну або корпоративну цінність [9]. Також існують певні труднощі із невідповідністю законодавства умовам роботи в мережі [24].

Мережева модель економічного розвитку на приватному індустріальному підприємстві має широкі можливості поліпшення результатів його діяльності за рахунок гнучкості, інновацій та співробітництва. Для успішного впровадження цієї моделі потрібно провести якісне стратегічне планування, мати відповідні фінансові ресурси та подолати організаційні виклики. При цьому важливим моментом є дотримання гендерного паритету на підприємстві [14]. Також потрібно створювати робочі місця та підтримувати осіб з обмеженими можливостями [15].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Постійні зміни у зовнішньому середовищі, формування нових умов для розвитку індустріальних підприємств потребує своєчасного адаптування моделей стратегічного розвитку підприємств, тому надважливим є вчасно адаптувати існуючі моделі до змін, які відбуваються, або відбулися. Наведені приклади адаптації екстенсивної, інтенсивної, інноваційної та мережевої моделі до умов формування сталого розвитку приватного індустріального підприємства можуть бути використані в процесі створення стратегій розвитку підприємств із різними видами виробництва.

Запропоновані дослідження деяких моделей економічного розвитку підприємств складають неповний перелік існуючих моделей, тому подальші дослідження можуть охоплювати інші моделі. Перспективи можливостей застосування цього дослідження обумовлюються різноманітністю запропонованих моделей економічного розвитку, які можуть бути обрані для здійснення стратегічного планування сталого розвитку приватного індустріального підприємства.

Література:

1. Dess, G. G., Lumpkin, G., & Taylor, M. L. *Strategic Management: Creating Competitive*

Advantages. In Strategic Management: Texts and Cases. 2004. P. 3—44. <https://cpb-eu-w2.wpmucdn.com/caledonianblogs.net/dist/4/81/files/2009/09/Dess-Lumpkin-Article.pdf>

2. Desta, S. T. Strategic Planning Process to Company Performance. *European Scientific Journal*, 2019. № 5. P. 165—204. URL: <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n22p165>.

3. Gandrita, D. M. Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. *Administrative Sciences*. 2023. № 13 (10), 211. <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>.

4. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. *Strategic Management Theory*. 2016. Sengae learning. 530 с.

5. Krykavskyy, Y., Semchuk, Z., & Moskvik, Y. Competitive-innovative development of tourism enterprises in the framework of sustainable development. *Law, Business and Sustainability Herald*, 3 (1), 2021. С. 34—41.

6. Nazarova, H., Kashchena, N., Nesterenko, I., Kovalevska, N., & Kashperska, A. Theoretical and methodological aspects of improving the functioning of the accounting system. *Amazonia Investiga*. 2022. С. 243—255. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.23>.

7. Tepluk, M., Sahaidak, M., Petrovska, S., Rudenko, N., & Matsola, M. Proposal to Increase the Level of Rural Business Activity after COVID-19. *TEM Journal*, 2021, p. 656—662. <https://doi.org/10.18421/tem102-21>.

8. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. *Strategic Management and Business Policy*. 2015. Pearson Education Limited.

9. Загороднюк, О. В., Гоменюк, М. О., Клименко, А. В., Пітель, Н. Я., & Длугоборська, А. В. Цифровізація управлінської діяльності: пріоритети та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 89—93. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.89>.

10. Копитко, М. І., Михаліцька, Н. Я., & Яцик, М. Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 22—28. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.22.

11. Савченко, Т. В., Ніколюк, О. В., & Басюркіна, Н. Й. Інноваційні бізнес-моделі у соціальному підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 14—19. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.14>.

12. Шарапа, В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>.

13. Наливайко А. Р., Марценюк А. В. Конституційне право на працю: порівняльно-правова характеристика. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2022. № 1. С. 142—150. DOI: 10.30525/2592-8813-2022-1-17.

14. Наливайко А. Р., Марценюк А. В. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. *Приватне та публічне право*. 2022. № 1. С. 61—66. DOI: 10.32845/2663-5666.2022.1.11.

15. Наливайко А. Р., Марценюк А. В. Безбар'єрна Україна: проблеми та перспективи. *Нове українське право*. 2023. № 4. С. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>.

16. Martseniuk L., Cherniak N., Tishchenkova S., Botvinov R. Economy, Public Administration and Legal Relations under the Permanent Armed Conflicts: Paradoxes and Regularities of Development. *Economic Annals-XXI*. 2020. Vol. 181, Iss. 1—2. P. 4—17. DOI: 10.21003/ea.V181-01.

17. Марценюк А., Шніпов В. Напрями сталого розвитку залізничного транспорту України. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ: Науковий журнал*. 2024. № 2 (129). С. 153—163. <http://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>

18. Марценюк А.В., Сидорчук А.О. Напрями реалізації цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті та їх адаптація до умов воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 88—97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88> <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>

19. Марценюк, А., Матусевич, О., & Лебедєва, В. К. Інтелектуальний капітал: теоретико-прикладний аспект застосування в умовах діджиталізації економічних процесів. *Review of transport economics and management*. 2024. № 10 (26). С. 39—45. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>

20. Наливайко А. Р., Марценюк А. В. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. Запоріжжя, 2021. № 2. С. 11—18. DOI: 10.26661/2616-9444-2021-2-02.

21. Чаркіна Т. Ю., Марценюк А. В., Задоя В. О., Токмакова І. В., Жернова Є. В. Менеджмент: інноваційний аспект: монографія / за заг. ред. А. В. Марценюк. Дніпро: Журфонд, 2022. 136 с. ISBN 978-966-934-352-9.

22. Марценюк А. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ре-

сурсного потенціалу підприємства. *Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту*. 2020. № 2. С. 102—107. DOI: 10.15276/EJ.02.2020.14, 10.5281/zenodo.4266841.

23. Наукові та прикладні аспекти обліково-аналітичного забезпечення ризик-орієнтованого управління: моногр. / кол. авт. [Марценюк А. В., Дронь М. А., Бобиль В. В. та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф., В. В. Бобиля. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. 166 с.

24. Бобиль В.В., Марценюк А.В., Аберніхіна І. Г., Топоркова О. А.. Сучасна політика управління фінансовими ризиками банку. *Журнал Ефективна економіка*, № 6, 2022. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.6>

25. Марценюк А., Махінько І., Гребенюк Г. Напрями ефективного використання даних та аналітики у прийнятті рішень про розвиток персоналу. "Philosophy, economics and law review", № 1, 2024. С. 75—84. https://phelr.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/4_1/PhELR_4_1-75-84.pdf

References:

1. Dess, G. G., Lumpkin, G. & Taylor, M. L. (2004), "Strategic Management: Creating Competitive Advantages", *Strategic Management: Texts and Cases*, pp. 3—44, available at: <https://cpb-eu-w2.wpmucdn.com/caledonianblogs.net/dist/4/81/files/2009/09/Dess-Lumpkin-Article.pdf> (Accessed 15 Feb 2025).

2. Desta, S. T., (2019), "Strategic Planning Process to Company Performance", *European Scientific Journal*, pp. 165—204, 5 URL: <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n22p165>.

3. Gandrita, D. M., (2023). "Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels", *Administrative Sciences*, vol. 13 (10), 211, <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>.

4. Hill, C. W. L., Jones, G. R. & Schilling, M. A., (2016). *Strategic Management Theory*, Sengage learning, USA.

5. Krykavsky, Y., Semchuk, Z. & Moskvik, Y., (2021), "Competitive-innovative development of tourism enterprises in the framework of sustainable development", *Law, Business and Sustainability Herald*, vol. 3 (1), pp. 34—41.

6. Nazarova, H., Kashchena, N., Nesterenko, I., Kovalevska, N., & Kashperska, A., (2022), "Theoretical and methodological aspects of improving the functioning of the accounting system", *Amazonia Investiga*, pp. 243—255. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.23>.

7. Tepliuk, M., Sahaidak, M., Petrovska, S., Rudenko, N., & Matsola, M., (2021), "Proposal to

Increase the Level of Rural Business Activity after COVID-19", TEM Journal, pp. 656—662, <https://doi.org/10.18421/tem102-21>.

8. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2015), Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Limited, UK.

9. Zahorodniuk, O. V., Homeniuk, M. O., Klymenko, L. V., Pitel', N. Ya., & Dluhobors'ka, L. V. (2025), "Digitalization of management activities: priorities and prospects", Investments: practice and experience, vol. 1, pp. 89—93, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.89>.

10. Kopytko, M. I., Mykhalits'ka, N. Ya. & Yatsyk, M. R., (2025), "Strategic management of the enterprise human resources potential: hr audit, hr logistics and hr motivation management", Investments: practice and experience, vol. 1, pp. 22—28, DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.22.

11. Savchenko, T. V., Nikoliuk, O. V. & Basiurkina, N. J., (2025), "Innovative business models in social entrepreneurship", Investments: practice and experience, vol. 2, pp. 14—19, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.14>.

12. Sharapa, V. H., (2023), "Formation of strategies: theoretical and practical aspects", Economy and society. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>.

13. Nalyvajko, L. R. and Martseniuk, L. V. (2022), "Constitutional right to work: comparative legal characteristics", Baltic Journal of Legal and Social Sciences, vol. 1, pp. 142-150. DOI: 10.30525/2592-8813-2022-1-17.

14. Nalyvajko, L. R. and Martseniuk, L. V. (2022), "Women's rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", Pryvatne ta publichne pravo, vol. 1, pp. 61—66. DOI: 10.32845/2663-5666.2022.1.11.

15. Nalyvajko, L. R. and Martseniuk, L. V. (2023), "Barrier-free Ukraine": problems and prospects", Nove ukrains'ke pravo, vol. 4, pp. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>.

16. Martseniuk, L., Cherniak, N., Tishchenkova, S. and Botvinov, R. (2020), "Economy, Public Administration and Legal Relations under the Permanent Armed Conflicts: Paradoxes and Regularities of Development", Economic Annals-XXI, Vol. 181, no. 1—2, pp. 4—17. DOI: 10.21003/ea.V181-01.

17. Martseniuk, L. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of rail transport in Ukraine", Naukovyj visnyk Dniprovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav: Naukovyj zhurnal, vol. 2 (129), pp. 153—163. <http://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>

18. Martseniuk, L.V. and Sydorchuk, A.O. (2024), "Directions for the implementation of the goals of sustainable development of Ukraine in railway transport and adaptation of these goals to the conditions of martial law", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 16, pp. 88—97, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397> (Accessed 15 Feb 2025). <https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2024.16.88>

19. Martseniuk, L., Matusevych, O., & Lebedieva, V. K. (2024), "Intellectual capital: theoretical and applied aspect of use in the era of digitalization of economic processes", Review of transport economics and management, vol. 10(26), pp. 39—45. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>

20. Nalyvajko, L. R. and Martseniuk, L. V. (2021), "Minimization of legal risks of business entities as an important aspect of national security of Ukraine", Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Yurydychni nauky, vol. 2, pp. 11—18. DOI: 10.26661/2616-9444-2021-2-02.

21. Charkina, T. Yu., Martseniuk, L. V., Zadoia, V. O., Tokmakova, I. V. and Zhernova, Ye. V. (2022), Menedzhment: innovatsijnyj aspekt [Management: innovative aspect], Zhurfond, Dnipro, Ukraine.

22. Martseniuk, L. V. (2020), "Development of labor potential as a main element of increasing the resource potential of the enterprise", Ekonom. zhurn. Odes. politekhn. un-tu, vol. 2, pp. 102—107. DOI: 10.15276/EJ.02.2020.14.10.5281/zenodo.4266841.

23. Martseniuk, L. V., Dron', M. A. and Bobyl', V. V. (2022), Naukovi ta prykladni aspekty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia ryzyk-oriientovanoho upravlinnia [Scientific and applied aspects of accounting and analytical support of risk-oriented management], Vydavets' Bila K. O., Dnipro, Ukraine.

24. Bobyl', V.V. Martseniuk, L.V. Abernikhina, I. H. and Toporkova, O. A. (2022), "Modern financial risk management policy of the bank", Efektyvna ekonomika, vol. 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.6>

25. Martseniuk, L., Makhin'ko, I. and Hrebenuk, H. (2024), "Directions of effective use of data and analytics in decision-making on personnel development", Philosophy, economics and law review, vol. 1, pp. 75—84, available at: https://phelr.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/4_1/PhELR_4_1-75-84.pdf (Accessed 15 Feb 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.03.2025 р.

УДК 658.5:005.93

Н. С. Скопенко,
д. е. н., професор,

професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>

В. В. Левченко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7556-4116>

І. А. Зоренко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5561-793X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.56

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

N. Skopenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies

V. Levchenko,

Postgraduate student, National University of Food Technologies

I. Zorenko,

Postgraduate student, State research institute for informatization and economic modeling

METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE RESOURCE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

В статті розглянуто роль ресурсного потенціалу в забезпеченні ефективної діяльності підприємства та сталого розвитку. Зазначено, що ресурси підприємства, котрі володіють унікальними характеристиками, є основою для досягнення стійкої конкурентної переваги. Розглянуто підходи науковців до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу і запропоновано авторське бачення цього процесу. Описано поетапний процес оцінки, починаючи від складання плану аналізу і закінчуючи оптимізацією структури ресурсного потенціалу. Для здійснення оцінки запропоновано перелік структурних складових ресурсного потенціалу (технічна (матеріальна); сировинна; технологічна; енергетична; фінансова; інвестиційна; кадрова; інформаційна; нематеріальна; інтелектуальна та здатність до підприємницької діяльності; організаційна; просторова; правова; часова; іміджева) та означено одиничні (індивідуальні) показники для кожної структурної складової. Застосування груп показників дозволяє визначити як ефективність використання окремих структурних складових, так і ресурсного потенціалу в цілому за допомогою розрахунку інтегрального показника. Визначення стану ресурсного потенціалу дозволяє сформулювати стратегії для подальшого розвитку та стабілізації стану підприємства. Обґрунтовано, що проведення оцінки ресурсного потенціалу є важливим етапом для прийняття ефективних управлінських рішень, що дозволяють забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Одним із основних напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є оптимізація структури ресурсного потенціалу. Запропоновано послідовність етапів оптимізації структури ресурсного потенціалу: прогнозування ринкової ситуації, аналіз ресурсного потенціалу, визначення потреби у розвитку ресурсного потенціалу, визначення припустимих витрат на розвиток ресурсного потенціалу, визначення оптимального рівня ресурсного потенціалу.

The article examines the role of resource potential in ensuring the effective functioning of an enterprise. Identifying strategic opportunities and resources can enhance the competitiveness of an enterprise. It is noted that enterprise resources with unique characteristics are the basis for achieving a sustainable competitive advantage. The author considers the approaches of scholars to assessing the efficiency of resource potential use and offers the author's vision of this process. Determining the efficiency of use of resource potential, both quantitative and qualitative methods are used. The author describes a step-by-step assessment process, starting with the development of an analysis plan and ending with optimization of the resource potential structure. To carry out the assessment, a list of structural components of resource potential is proposed (technical (material); raw materials; technological; energy; financial; investment; human resources; informational; intangible; intellectual and entrepreneurial capacity; organizational; spatial; legal; time; image) and defined the specific (individual) indicators for each structural component. This allows for determining both the effectiveness of using individual structural elements and the overall resource potential through the calculation of an integral indicator. Assessing the state of resource potential enables the formulation of strategies for further development and stabilization of the enterprise's position. It is substantiated that the assessment of the resource potential is an important stage for making effective management decisions to ensure the sustainability and competitiveness of the enterprise. One of the main directions for improving the efficiency of resource potential utilization is the optimization of the resource potential structure. A sequence of stages for optimizing the resource potential structure is proposed: forecasting the market situation, analyzing the resource potential, determining the need for the development of resource potential, determining acceptable costs for the development of resource potential, and determining the optimal level of resource potential.

Ключові слова: потенціал, ресурсний потенціал, оцінювання ресурсного потенціалу, ефективність, структурні складові ресурсного потенціалу.

Key words: potential, resource potential, assessment of resource potential, efficiency, structural components of resource potential.

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

Більш повне і раціональне використання ресурсів допомагає підприємствам досягти високої економічної результативності, забезпечує ринкову та фінансову стійкість, стабільний розвиток, формує його конкурентні переваги. Оцінювання та визначення поточного стану ресурсного потенціалу дозволяє розробляти управлінські рішення та підвищувати ефективність його управління. Наявність ресурсів підприємства не може дати відповіді на питання їх достатності, тому важливим завданням виступає характеристика фактичного використання кожної зі структурних складових ресурсного потенціалу, можливість їх своєчасного поповнення у необхідному обсязі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проведення аналізу представлених у науковій та навчальній літературі підходів до здійснення оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу свідчить про їх різноманітність. Стан ресурсного потенціалу підприємства визначає основні параметри стратегічного розвитку та напрями формування конкурентних переваг, а наявність у підприєм-

ства у достатній кількості стратегічних ресурсів забезпечує його конкурентоспроможність.

Найбільш поширеним до оцінювання ресурсного потенціалу підприємства є підхід, котрий побудований на базі розрахунку інтегрального показника, компоненти якого авторами визначаються по-різному, відповідно до визначених складових ресурсного потенціалу та бачення науковцями показників, що характеризують ефективність використання кожної зі складових.

Інтегральний показник визначає загальний рівень ефективності використання ресурсного потенціалу і може розраховуватися або як середньгеометричне або середньоарифметичне значення локальних (одиничних) показників. У науковій літературі питання оцінювання та ефективності використання ресурсного потенціалу розглядаються різними авторами.

Так, Шаманська О.І. [14] зазначає, що при проведенні оцінювання ресурсного потенціалу підприємства та визначенні ефективності його використання великого значення набувають розуміння структури ресурсного потенціалу, характеристики його структурних елементів та їх співвідношення.

Парасій-Вергуненко І.М. [11] пропонує оцінювати складові ресурсного потенціалу через групи показників, котрі автором визначаються як кількісні (екстенсивні) та якісні (інтенсивні).



Рис. 1. Напрями використання кількісних і якісних характеристик ресурсного потенціалу

Джерело: впорядковано і удосконалено авторами за [7].



Рис. 2. Процес оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: запропоновано авторами.

В науковій літературі представлені й інші підходи до оцінювання ефективності ресурсного потенціалу. Так, здійснювати визначення показника ефективності використання ресурсного потенціалу через систему збалансованих показників запропоновано в статті [5]; застосування матричного підходу до оцінювання ресурсного потенціалу розглядається у публікації [10, с. 40].

Підхід, побудований на тривалості життєвого циклу ресурсного потенціалу та окремих його складових, пропонує Гопкало О.І. [3, с. 40]. На думку автора, тривалість життєвого циклу ресурсного потенціалу залежить від тривалості окремих фаз розвитку його структурних складових.

Ефективність використання ресурсного потенціалу в статті [9] визначається як порівняння корисного результату діяльності підприємства та витрат на його отримання. При цьому корисний результат може бути у вигляді економічного ефекту (прибуток підприємства) або соціального ефекту (покращення соціальних стандартів життя людини).

Отже, оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є необхідною для досягнення економічної стабільності та конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності виробництва. Це дозволяє підприємствам не тільки досягати високих фінансових результатів, але й забезпечувати екологічну та соціальну відповідальність, що є важливими складовими їхньої репутації на ринку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в аналізі та систематизації методів і підходів до оцінки використання ресурсного потенціалу на підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ресурсно-орієнтований підхід розглядає ресурси з певними характеристиками, такими як, наприклад, унікальність, як основу стійкої конкурентної переваги. Таким чином, здатність окремої компанії конкурувати побудована на ресурсах, якими володіє ця організація. У цій внутрішньофірмовій перспективі цінність ресурсу зосереджена у властивостях цього ресурсу [18, с. 232].

Таблиця 1. Узагальнення підходів до оцінювання складових ресурсного потенціалу

Автор, джерело	Структурні складові ресурсного потенціалу	Показники оцінювання ресурсних складових
Шаманська О.І. [14]	матеріальні ресурси	Коефіцієнти: - забезпечення підприємства матеріальними ресурсами; - корисного витрачання матеріальних ресурсів; - оновлення основних засобів; - вибуття основних засобів; - зносу основних фондів; - фондовіддачі
	фінансові ресурси	Коефіцієнти: - концентрації власного капіталу; - фінансова залежність; - забезпеченості оборотних коштів власним оборотним капіталом; - поточної ліквідності; - швидкої ліквідності; - абсолютної ліквідності; - рентабельності власного капіталу
	трудові ресурси	Коефіцієнти: - обороту найманих працівників; - обороту звільнених працівників; - загального обороту працівників; - плинності кадрів; - продуктивності праці
	інформаційні ресурси	Показники: - технічного забезпечення інформаційних систем; - кадрового забезпечення та рівня їх кваліфікації (галузь інформаційних систем)
Кузьменко О.В. [8, с. 282]	виробничі ресурси	Коефіцієнти: - рентабельності виробництва продукції; - фондовіддачі основних фондів; - придатності основних фондів; - оборотності оборотних активів
	фінансові ресурси	Коефіцієнти: - чистої рентабельності продажів; - фінансової стійкості; - фінансової незалежності; - забезпеченості власними обіговими коштами
	трудові ресурси	Коефіцієнти: - ефективності використання фонду оплати праці; - економії адміністративних витрат
	інформаційні ресурси	Показники: - інвестування у програмне забезпечення та рекламу; - нематеріальних активів у загальному обсязі витрат
Парасій-Вергуненко І.М. [11]	кадрові ресурси (персонал)	Кількісні (екстенсивні): - середньоспискова чисельність персоналу; - витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи Якісні (інтенсивні): - продуктивність праці; - трудомісткість виробництва продукції; - зарплатовіддача
	основні засоби (засоби праці)	Кількісні (екстенсивні): - середньорічна вартість основних засобів; - сума нарахованої амортизації; - виробнича площа; - вартість нематеріальних активів Якісні (інтенсивні): - віддача основних засобів (фондовіддача); - амортизаційна віддача; - вихід продукції з 1 м ² виробничої площі; - віддача нематеріальних активів
	матеріальні ресурси	Кількісні (екстенсивні): - вартість матеріальних запасів; - витрати на сировину та матеріали Якісні (інтенсивні): - оборотність матеріальних запасів; - матеріаловіддача
	фінансові ресурси	Кількісні (екстенсивні): - власний капітал; - заборгованість за кредитами; - кредиторська заборгованість Якісні (інтенсивні): - оборотність власного капіталу; - оборотність кредитної заборгованості; - оборотність кредиторської заборгованості

Автор, джерело	Структурні складові ресурсного потенціалу	Показники оцінювання ресурсних складових
Шевченко Л.Я. [15, с. 257]	трудові ресурси	- оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами; - рух робочої сили; - продуктивність праці; - трудомісткість продукції; - аналіз використання робочого часу; - оцінка витрат на оплату праці
	матеріальні оборотні ресурси	<i>Предмети праці</i> (аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами; обґрунтування оптимальної потреби в матеріальних ресурсах; оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів; вплив використання матеріальних ресурсів на величину матеріальних витрат і результати діяльності) <i>Засоби праці</i> (аналіз динаміки, складу та структури основних засобів; аналіз технічного стану основних засобів за видами, термінами корисного використання; аналіз ефективності використання основних засобів)
	нематеріальні ресурси	-аналіз обсягу, складу і структури нематеріальних ресурсів; -оцінка ліквідності нематеріальних ресурсів і ступеня ризику вкладень капіталу в них; -аналіз ефективності використання нематеріальних ресурсів підприємства
	фінансові ресурси	-оцінка розміру, складу і структури фінансових ресурсів; -оцінка забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами; -аналіз ефективності використання і розміщення фінансових ресурсів підприємства; -вивчення впливу факторів на формування і використання фінансових ресурсів підприємства
Василик Н. М [2, с. 158-159]	основні фонди	- рівень зношення основних фондів; - фондомісткість; - фондівдача; - фондорентабельність
	матеріальні ресурси	- коефіцієнт використання матеріалів; - матеріалівдача; - матеріаломісткість; - прибуток на одиницю матеріальних витрат
	трудові ресурси	- коефіцієнт плинності кадрів; - коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою; - середньорічна продуктивність праці; - прибуток на одного працівника
	фінансові ресурси	- коефіцієнт покриття (загальної ліквідності); - коефіцієнт автономії; - коефіцієнт обіговості активів; - рентабельність активів (капіталу)
	інформаційні ресурси	- знання та досвід персоналу; - якісна конструкторська, технологічна, експлуатаційна, ремонтна та інша документація; - права власності на патенти, товарні знаки та інші; - наявність сертифікатів відповідності стандартам якості; - рівень оснащення сучасними засобами комунікації та зв'язку; - рівень використання інформаційних систем і технологій; - рівень інформаційного, програмного, технічного та іншого забезпечення інформаційних систем; - забезпеченість економічною інформацією; - частка наукоємних виробів, послуг, та технологій у їх загальній кількості; - наявність сталих налагоджених зв'язків з економічними контрагентами підприємства, представниками контактних аудиторій; - імідж підприємства у споживачів і ділових партнерів, його ділова репутація; - соціально-психологічний клімат у колективі; - корпоративна культура.

Джерело: узагальнено авторами за [2, 8,11, 14, 15].

При визначенні ефективності використання ресурсного потенціалу використовуються як кількісні, так і якісні методи, оскільки якісні та кількісні характеристики ресурсного потенціалу дозволяють забезпечити достовірні результати оцінювання. Такий підхід дозволяє визначати окремі характеристики ресурсного потенціалу та може

бути представлений як ряд послідовних дій (рис. 1).

Процес оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу автором пропонується здійснювати у наступній послідовності (рис. 2).

На першому етапі процесу оцінювання ефективності використання ресурсного потен-

ціалу підприємства необхідно скласти план проведення аналізу використання ресурсного потенціалу.

На другому етапі передбачається визначення структурних складових ресурсного потенціалу підприємства. Авторами в статті [16] визначено структурні складові ресурсного потенціалу, а саме: технічні (матеріальні), сировинні, технологічні, енергетичні, фінансові, інвестиційні, кадрові, інформаційні, організаційні, інтелектуальний капітал та здатність до підприємницької діяльності, нематеріальні ресурси, просторові ресурси, правові ресурси, часові ресурси, іміджевий капітал.

Третій етап — найбільш складний. На цьому етапі необхідно розробити групи показників, за допомогою яких можна оцінити рівень ефективності структурних складових ресурсного потенціалу.

Вивчення поглядів науковців дозволило автору узагальнити підходи до оцінювання ефективності використання структурних складових ресурсного потенціалу підприємств (табл. 1).

Перелік одиничних показників, які визначають ефективність використання структурних складових ресурсного потенціалу, доволі широкий.

Для визначення ефективності використання структурних складових ресурсного потенціалу автором пропонуються одиничні показники, які наведено у табл. 2.

На четвертому етапі здійснюється розрахунок індивідуальних (одиничних) показників для

Таблиця 2. Показники оцінювання ефективності використання структурних складових ресурсного потенціалу

Структурна складова ресурсного потенціалу підприємства	Показники оцінювання
Фінансові ресурси	- частка коштів вільних від зобов'язань; - коефіцієнт фінансової незалежності; - коефіцієнт поточної ліквідності; - коефіцієнт термінової ліквідності; - коефіцієнт абсолютної ліквідності; - коефіцієнт рентабельності активів; - коефіцієнт рентабельності власного капіталу; - коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів
Технічні (матеріальні ресурси)	- коефіцієнт оновлення основних засобів; - коефіцієнт вибуття основних засобів; - коефіцієнт зносу основних фондів; - фондодіддача
Нематеріальні ресурси	- коефіцієнт вибуття нематеріальних активів; - коефіцієнт введення нових нематеріальних активів; - коефіцієнт оновлення нематеріальних активів; - коефіцієнт рентабельності нематеріальних активів; - коефіцієнт виробничої віддачі нематеріальних активів
Сировинні ресурси	- коефіцієнт забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами; - матеріаломісткість продукції; - питома вага вартості сировини у структурі балансу
Інвестиційні ресурси	- показник реінвестування прибутку; - залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів; - рівень доходу на вкладений капітал підприємства
Кадрові ресурси	- коефіцієнт обороту звільнених працівників; - коефіцієнт загального обороту працівників; - коефіцієнт плинності кадрів; - показник продуктивності праці; - показник зарплатомісткості
Інформаційні ресурси	- рівень розвитку інтернет-технологій (доменні імена, якість веб-сайту, кількість відвідувачів сайту та інші); - ступінь покриття потреб у програмному забезпеченні
Організаційні ресурси	- ефективність організаційної структури; - ефективність діяльності управлінського персоналу; - коефіцієнт рентабельності управління; - продуктивність праці управлінського персоналу; - коефіцієнт співвідношення витрат на виробництво та управління; - коефіцієнт ефективності витрат на управління; - коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління; - питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності працюючих; - питома вага оплати управлінської праці в загальному фонді оплати праці
Інтелектуальний капітал та здатність до підприємницької діяльності	- витрати на НДДКР; - витрати на придбання новітніх технологій; - кількість документально підтверджених патентів та інших прав на об'єкти, що пов'язані із технологіями; - рівень розвитку незапатентованих технологій
Правові ресурси	- ефективність правового забезпечення діяльності підприємства; - ефективність договірних відносин підприємства з контрагентами
Просторові ресурси	- коефіцієнт стабільності контрагентів підприємства (орієнтація на довготривале партнерство); - коефіцієнт залучення нових контрагентів підприємства; - динаміка вартості договорів з контрагентами
Часові ресурси	- коефіцієнт оборотності активів; - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; - коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів; - коефіцієнт оборотності активів
Іміджевий (публіцитний) капітал	- рейтингова позиція підприємства; - стабільність клієнтської бази; - соціальна відповідальність підприємства; - імідж підприємства на ринку

Джерело: впорядковано та розширено авторами за [1; 4; 8; 11; 12; 13; 15; 17].

визначення ефективності використання кожної зі структурних складових ресурсного потенціалу.

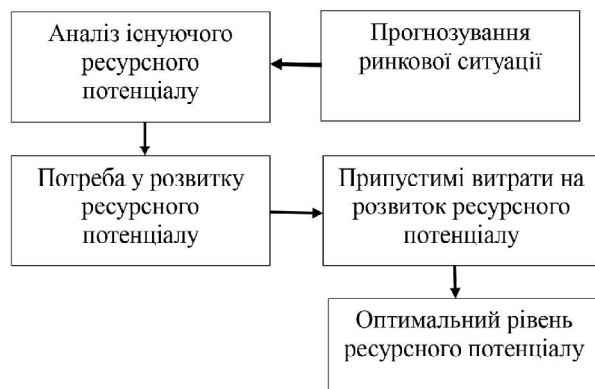


Рис. 3. Оптимізація ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: запропоновано авторами.

На п'ятому етапі проводиться аналіз ефективності використання кожної зі структурних складових ресурсного потенціалу. Для цього порівнюються розраховані одиничні показники із нормативними значеннями і визначаються ті, які їм не відповідають. Оцінювання ефективності використання структурної складової визначається через інтегральний показник, який визначається за наступним алгоритмом [2, с. 157]:

А) Для розрахунку групових показників необхідно визначити коефіцієнти вагомості одиничних показників.

Рекомендована сума коефіцієнтів вагомості одиничних показників в межах ресурсної складової дорівнює 1:

$$\sum_1^j V_j = 1 \quad (1).$$

Б) в межах кожної зі складових ресурсного потенціалу визначають групові показники $I_{гр}$:

$$I_{гр} = V_j * q_j \quad (2),$$

де V_j — коефіцієнт вагомості одиничного показника в межах кожної зі складових ресурсного потенціалу;

q_j — одиничні показники у складі ресурсної складової.

В) Визначення комплексних показників ефективності по кожній структурній складовій K_i :

$$K_i = \sum_{i=1}^n I_{гр} \quad (3),$$

де n — кількість групових показників у межах кожної зі складових ресурсного потенціалу.

На шостому етапі здійснюється розрахунок інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу $I_{ЕУРП}$ за наступним алгоритмом [2, с. 157]:

А) Визначення коефіцієнтів вагомості комплексних показників ефективності по кожній структурній складовій ресурсного потенціалу

V_i . Рекомендована сума коефіцієнтів вагомості комплексних показників ефективності по структурним складовим дорівнює 1:

$$\sum_{i=1}^k V_i = 1 \quad (4),$$

де k — кількість структурних складових ресурсного потенціалу підприємства.

Б) розрахунок інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу $I_{ЕУРП}$:

$$I_{ЕУРП} = \sum_{i=1}^k V_i \times K_i \quad (5).$$

На сьомому етапі визначають напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Основним напрямом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства може стати оптимізація структури ресурсного потенціалу підприємства (рис. 3), яка базується на прогнозуванні ринкової ситуації, результатах аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу, визначенні потреби у розвитку ресурсного потенціалу та припустимих витрат на його розвиток.

Таким чином, оцінка ресурсного потенціалу виступає передумовою прийняття ефективних раціональних рішень, впливає як на поточний стан підприємства, так і визначає можливі тенденції його розвитку. Завдячуючи оцінці ресурсного потенціалу менеджмент може визначати найбільш вагомні чинники впливу на ефективність розвитку підприємства, розробляти плани вдосконалення бізнес-процесів та процесів відтворення та використання ресурсів підприємства.

Якість використання ресурсного потенціалу та управління ним визначають ефективність діяльності підприємства. При цьому для забезпечення максимального ефекту при використанні ресурсного потенціалу необхідно забезпечити комплексне використання всіх ресурсів. Крім того, ресурсний потенціал відіграє роль стабілізуючого фактору при виникненні загрози втрати підприємством ринкових позицій або при виникненні загрози фінансовій стійкості. Таким чином ринкова, виробнича та фінансова стійкість підприємства визначається, у тому числі, якістю ресурсного потенціалу. В свою чергу якість ресурсного потенціалу визначається його структурою, збалансованістю, доступністю окремих видів ресурсів, ефективністю його використання.

Д. Харрісон та Д. Хаканссон поділяють ресурси підприємства на два типи: фізичні та організаційні, конкретизуючи, що фізичні ре-

сурси можна поділити на продукти та об'єкти, а організаційні — на бізнес-одиниці та ділові відносини. За такого підходу ресурси можна розглядати як умови формування потенціалу підприємства. Підприємство може впливати на рівень інтенсивності та обсяг споживання ресурсів шляхом вибору комбінації життєво важливих ресурсів і постачальників ресурсів. В свою чергу наслідки вибору комбінації будуть визначати напрямок розвитку підприємства [18].

Таким чином, ефективність використання ресурсного потенціалу буде залежати не тільки від його оптимальної структури, а також від ефективності використання кожної зі складових ресурсного потенціалу та вибору постачальників ресурсів.

ВИСНОВКИ

Проведення оцінки та аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу є необхідним кроком для оптимізації його структури або визначення напрямів удосконалення системи управління ресурсним потенціалом. Запропонований автором підхід до проведення оцінювання та визначення ефективності використання ресурсного потенціалу дає можливість здійснювати контроль за ефективністю використання як окремих структурних складових ресурсного потенціалу, так і ресурсного потенціалу підприємства в цілому.

Перспективним напрямком є дослідження ефективного використання структурних складових ресурсного потенціалу в умовах постійних змін. Враховуючи провідну роль трудових ресурсів та ситуації, що склалась на ринку праці, особливої уваги заслуговують вивчення механізмів адаптації та мотивації персоналу до нових вимог. Розвиток трудових ресурсів може стати важливим фактором підтримки високого рівня конкурентоспроможності.

Література:

1. Анохіна К. О. Оцінка ефективності використання нематеріальних ресурсів підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. № 2 (61). С. 72—79.
2. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2018. № 3. Том 28. С. 154—161.
3. Гопкало О. І. Дослідження ресурсного потенціалу промислового підприємства: методологічні особливості. Економічний вісник НГУ. 2010. № 2. С. 33—42.
4. Жувагіна І. О. Оцінка інвестиційних можливостей бізнесу як головної детермінанти розвитку соціально-економічної системи. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. С. 250—273.
5. Квятковська Л. А. Формування оцінки ефективності виробничого потенціалу промислового підприємства з використанням збалансованої системи показників. Ефективна економіка. 2010. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_6_16
6. Кравчук Н. О. Споживчий капітал як елемент інтелектуального капіталу підприємства: сутність та структура. Ефективна економіка. 2013. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2199>;
7. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
8. Кузьменко О. В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Економічний ніобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 280—286.
9. Мятких І. М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1 (91). С. 136—142.
10. Павлова В. А. Оцінювання ресурсного потенціалу підприємств машинобудівної галузі. Держава і регіони: Серія економіка та підприємництво. 2010. Вип. 1. С. 152—156.
11. Парасій-Вергуненко І. М. Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал. Острог: Вид-во НУ"ОА", 2017. № 4 (32). С. 207—212.
12. Рожелюк В., Денчук П. Система показників стану і використання нематеріальних активів. Наукові записки. 2006. Вип. 15. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/15163/1/система%20стану.pdf>
13. Ткачук М. П., Далюк Н. Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 10—11. С. 256—257.
14. Шаманська О. І., Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 2.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4776>

15. Шевченко Л. Я. Комплексна методика аналізу ресурсного потенціалу корпорації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. № 2. Том 30 (69). С. 254—259.

16. Шеремет О. О., Левченко В. В. Сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 7. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.26>

17. Юрчишена Л. В., Волинець С. М. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві. Ефективна економіка. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668>

18. Harrison D. Hakansson D. Activation in resource networks: a comparative study of ports. Journal of Business & Industrial Marketing. 2006. № 21 (4). P. 231—238.

References:

1. Anokhina, K.O. (2016), "Assessment of the efficiency of using intangible resources of enterprises", Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen', vol. 2 (61), pp. 72—79.

2. Vasylyk, N.M. (2018), "Assessment of the efficiency of managing the resource potential of an enterprise", Ekonomichnyj analiz, vol. 3, no. 28, pp. 154—161.

3. Hopkalo, O.I. (2010), "Research on the resource potential of an industrial enterprise: methodological features", Ekonomichnyj visnyk NHU, vol. 2, pp. 33—42.

4. Zhuvahina, I.O. (2024), "Assessment of business investment opportunities as the main determinant of the development of the socio-economic system", Upravlinnia innovatsijnym rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system [Management of innovative development of socio-economic systems], Vydavnychyj dim "Kyievo-Mohylians'ka akademiia", Kyiv, Ukraine, pp. 250—273.

5. Kviatkovs'ka, L.A. (2010), "Formation of an assessment of the efficiency of the production potential of an industrial enterprise using a balanced scorecard", Efektyvna ekonomika, vol. 6, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_6_16 (Accessed 25 Feb 2025).

6. Kravchuk, N.O. (2013), "Consumer capital as element of intellectual capital of enterprise: essence and structure", Efektyvna ekonomika, vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2199> (Accessed 25 Feb 2025).

7. Krasnokuts'ka, N.S. (2005), Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka [Potential

of enterprise: development and evaluation], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

8. Kuz'menko, O.V. (2014), "Foundation of methodical approaches to the estimation of the resource potential of the enterprise", Ekonomichnyj nobelivs'kyj visnyk, vol. 1 (7), pp. 280—286.

9. Miahkykh, I.M. (2009), "Analysis and evaluation of resource potential in the system of consumer cooperatives", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 1 (91), pp. 136—142.

10. Pavlova, V.A. (2010), "Assessment of the resource potential of enterprises in the machine-building industry", Derzhava i rehiony: Seriia ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 1, pp. 152—156.

11. Parasij-Verhunenko, I.M. (2017), "Operational analysis of the efficiency of using the resource potential of an enterprise: a comprehensive approach", Zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Seriia "Ekonomika": naukovyj zhurnal, vol. 4 (32), pp. 207—212.

12. Rozheliuk, V. and Denchuk, P. (2006), "System of indicators of the state and use of intangible assets", Naukovi zapysky, vol. 15, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/15163/1/systema%20stanu.pdf> (Accessed 25 Feb 2025).

13. Tkachuk, M.P. and Daliuk, N.Ya. (2022), "Key aspects of assessing the efficiency of managing a business entity in conditions of change", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 10—11, pp. 256—257.

14. Shamans'ka, O.I. (2016), "Estimation system of management efficiency of agrarian enterprises resource potential", Efektyvna ekonomika, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4776> (Accessed 25 Feb 2025).

15. Shevchenko, L.Ya. (2019), "Comprehensive methodology for analyzing the resource potential of a corporation", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia, vol. 2, no. 30 (69), pp. 254—259.

16. Sheremet, O.O. and Levchenko, V.V. (2024), "The essence and components of the resource potential of the enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 7. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.26>

17. Yurchyshena, L.V. and Volynets', S.M. (2011), "Analysis of the efficiency of using fixed assets at the enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668> (Accessed 25 Feb 2025).

18. Harrison, D. and Hakansson, D. (2006), "Activation in resource networks: a comparative study of ports", Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 21 (4), pp. 231—238.

Стаття надійшла до редакції 07.03.2025 р.

УДК 330.11:304.2

Т. А. Мостенська,

д. е. н., професор, професор кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

М. О. Рихлівський,

аспірант кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Національний авіаційний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2910-3107>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.65

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРАКТИК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

T. Mostenska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

M. Rykhlivskiy,

Postgraduate student, National Aviation University

IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES OF THE UKRAINIAN COMPANY IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

В статті досліджено зміну підходів до реалізації політики і практик корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану. Досліджено, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) в умовах воєнного стану стала ключовим елементом стійкості бізнесу та підтримки суспільства. Визначено соціальні ініціативи, що впроваджують в своїй діяльності Агрохолдинг "Астарта-Київ", МХП та Kernel. Розглянуто пріоритетні напрями реалізації практик КСВ в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Досліджено принципи корпоративної соціальної відповідальності компаній та зміну пріоритетів реалізації програм КСВ під час воєнного стану. Визначено особливості адаптації стратегії корпоративної соціальної відповідальності компаній в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Представлено основні досягнення компаній в реалізації політик КСВ під час воєнного стану, охарактеризовано гуманітарні ініціативи, допомогу тимчасово переміщеним особам та людям із низьким рівнем доходів. Розглянуто основні напрями здійснення допомоги збройним силам України, освітні та соціальні програми досліджуваних компаній. Проаналізовано вплив власників бізнесу на реалізацію ініціатив КСВ і зроблено висновок, що особиста моральна відповідальність є ключовим елементом реалізації КСВ компаніями. Реалізація ініціатив КСВ компаніями є дієвим інструментом підтримки персоналу, мобілізованих співробітників та їхніх сімей, військових, ветеранів, громад, тимчасово переміщених осіб. Компанії, що досліджувались, очолюють рейтинг аграрних компаній платників податків і є переможцями щорічного конкурсу Partnership for Sustainability Award 2024.

The article explores changes in approaches to the implementation of corporate social responsibility (CSR) policies and practices under martial law conditions. It has been found that corporate social responsibility (CSR) under martial law has become a key element of business resilience and societal support. The study identifies the social initiatives implemented by the agricultural holdings "Astarta-Kyiv," MHP, and Kernel. The priority areas for implementing CSR practices in the context of Russia's full-scale invasion of Ukraine have been examined. The principles of corporate social responsibility of companies and the shift in priorities for CSR program implementation during martial law have been analyzed. The study outlines the peculiarities of adapting corporate social responsibility strategies under the full-scale invasion of Ukraine by Russia.

The key achievements of companies in implementing CSR policies during martial law are presented, highlighting humanitarian initiatives, assistance to internally displaced persons, and support for low-income populations. The main directions of aid to the Armed Forces of Ukraine, as well as the educational and social programs of the studied companies, are considered. The influence of business owners on the implementation of CSR initiatives has been analyzed, leading to the conclusion that personal moral responsibility is a key element in the realization of CSR by companies. The implementation of CSR initiatives is an effective tool for supporting employees, mobilized personnel and their families, military personnel, veterans, communities, and internally displaced persons.

The companies under study lead the rankings of agricultural companies in terms of tax payments and are winners of the annual Partnership for Sustainability Award 2024. The analysis of CSR initiatives demonstrates the importance of ensuring their social orientation in the conditions of martial law. Companies independently choose CSR principles, practices, and policies to achieve defined objectives. New challenges and responses to emerging threats indicate the rapid adaptation of Ukrainian businesses, their ability to conduct operations under difficult conditions based on ethical principles and moral standards. Enterprises are prepared to address socio-ethical issues related to national recovery and ensuring food security.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, цілі сталого розвитку, воєнний стан, принципи КСВ, стейкхолдери, соціальні ініціативи, етична поведінка.

Key words: corporate social responsibility, sustainable development goals, martial law, CSR principles, stakeholders, social initiatives, ethical behavior.

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

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є однією із важливих складових стратегії розвитку сучасного підприємства. Як показує світовий досвід, завдяки високому рівню розвитку КСВ підприємство набуває ряд конкурентних переваг та займає важливе місце в житті суспільства.

Корпоративна соціальна відповідальність — це не лише етичне зобов'язання бізнесу перед суспільством і природним середовищем, це дієвий інструмент реалізації стратегічних цілей компанії, підтримання конкурентоспроможності та також можливість створення ефективної взаємодії з суспільством.

Питання КСВ, які досліджуються науковцями, охоплюють широке коло проблем. У науковій літературі вивчається вплив корпоративної соціальної відповідальності на ринкову стійкість компанії, її взаємини зі стейкхолдерами як внутрішніми, так і зовнішніми. Стратегію КСВ представляють як бізнес-модель ефективного бізнесу через дотримання етичних норм та соціальних стандартів. Роль КСВ по-

стійно змінюється, оскільки змінюються суспільні потреби, змінюється законодавство та політика, а також змінюються очікування з боку громадськості. У сучасних умовах для українського бізнесу КСВ стала інструментом вирішення багатьох соціальних проблем. В умовах воєнного стану КСВ і принципи її реалізації ще більшою мірою соціалізуються, оскільки споживачі звертають все більше уваги на соціальні ініціативи, що реалізуються компаніями.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні та практичні засади КСВ досліджувалися у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Концепція соціальної відповідальності у науковій літературі є надзвичайно складною та включає корпоративне громадянство, сталий розвиток, управління зацікавленими сторонами, управління навколишнім середовищем, ділову етику та результати корпоративної соціальної діяльності [11, с. 49].

В літературі існують різні підходи до визначення корпоративної соціальної відповідаль-

Таблиця 1. Підходи до визначення принципів КСВ

Автор, джерело	Принципи КСВ
ISO 26000 [8].	організаційне управління; права людини; трудові практики; навколишнє середовище; справедливі практики ведення бізнесу; питання споживачів; участь та розвиток спільноти
Віссер Вейн [12]	креативність, масштабованість, чутливість, локальність та циклічність
Попадюк О.В. та Лучик О.І. [26, с. 237]	<i>на рівні підприємства:</i> добровільність, інтегрованість у бізнес-процеси, одержання користі як для підприємства, так і для виправдання очікувань стейкхолдерів; забезпечення партнерства; впровадження інноваційних підходів у формування цінностей та використання форм корпоративної соціальної відповідальності; здійснення внеску у вирішення проблем сталого розвитку суспільства і територіальної громади <i>специфічні принципи КСВ:</i> відкритість, системність, значимість, партнерство
Європейська комісія [18]	добровільність, прозорість та такий характер діяльності КСВ, що заслугоує довіру; визначення площин, в яких дії Європи принесуть додаткову користь; збалансованість між діями, що запроваджуються в економічній, соціальній та екологічній сферах, та діями щодо інтересів споживачів; уважність до конкретних потреб малих та середніх підприємств; сумісність з існуючими міжнародними угодами та документами Міжнародної організації праці та Організації економічного співробітництва та розвитку
Горова К.О., День Цівень [17, с.184-188]	стратегічність; добровільність; підзвітність та прозорість; врахування інтересів всіх зацікавлених сторін; сталого розвитку; відповідальність перед суспільством, екологією, регіоном; дотримання законодавства; чистої конкуренції; професіоналізм; етичність; результативність; інтеграція у бізнес-процеси
Зибарева О.В., Вербівська Л.В. [19, с.30]	налагодження тісних та довгострокових відносин зі споживачами, постачальниками та діловими партнерами; орієнтація на споживача, лідерство у якості, сервісному обслуговуванні та надійності; новаторство, безперервне удосконалення; прискорення розробки високоякісних товарів і послуг та скорочення термінів їх просування на світовий ринок; формування банку кваліфікованої та мотивованої на високу продуктивність робочої сили; отримання репутації надійної організації, яка відповідально відноситься до соціальних та екологічних проблем; створення сприятливого соціально-психологічного клімату для колективу
Глобальний договір ООН [16]	<i>права людини:</i> підтримка і повага прав людини; непричетність до порушень прав людини ділових кіл <i>трудова відносина:</i> підтримка свободи об'єднань та реальне визнання права на укладання колективних договорів; ліквідація всіх форм примусової праці; повна ліквідація дитячої праці; ліквідація дискримінації у сфері праці та зайнятості; <i>довкілля:</i> підтримка підходу до екологічних питань, заснованого на принципі обережності; запровадження ініціатив, спрямованих на підвищення відповідальності за стан довкілля; сприяння розвитку та розповсюдженню екологічно безпечних технологій <i>протиція корупції:</i> протиція всім формам корупції, включаючи злихнство та хабарництво
Серікова О. М. [27, с. 98]	згуртованість; залучення до суспільних проблем, орієнтованість на людський капітал; корпоративне волонтерство

Джерело: узагальнено авторами [17, 18, 19, 27].

ності (КСВ) та реалізації практик КСВ. Багатогранність КСВ стала причиною того, що і на сьогоднішній день корпоративна соціальна відповідальність не має однозначного тлумачення.

Ідея корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) виникла на початку двадцятого століття. Протягом цього періоду визначення КСВ здійснювалось багато разів. Існує понад тридцять сім визначень, які давали корпоративній соціальній відповідальності [6].

Авторами статті [11, с. 46—47] наведено визначення корпоративної соціальної відповідальності, які відображають різні аспекти концепції КСВ. Проведений аналіз дозволив авторам зробити висновки, що підходи до КСВ фокусуються не на абсолютно нових ідеях або на сумніві щодо фундаментальних принципів концепції, а існує сильна орієнтація на деталі та застосовність у різних сферах діяльності компаній, що насправді лише пояснює та частково доповнює класичне визначення КСВ. Так, фокус КСВ, виходячи із проведеного аналізу, спрямований на: цінність; етичну поведінку; ініціативу; співвідношення попиту та пропозиції; моральність; прозорість; координування інтересів для забезпечення гармонії; волонтерство; громадянство; зобов'язання; інтегровані інтереси; альтруїзм; управлінський контроль; створення багатства, збалансованість інтересів; приватну ініціативу; трансформацію капіталізму.

Крістенсен А. та ін. в статті [2] наголошують на тому, що більшість науковців намагаються говорити про корпоративну соціальну відповідальність з різних точок зору, щоб сформулювати різні визначення, визначити ідеали, встановити принципи, щоб оскаржити стандар-

ти, оголосити бачення, представити плани, сприяти позитивним соціальним змінам.

Європейська комісія визначає КСВ — як концепцію, за допомогою якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої ділові операції та у взаємодію зі своїми зацікавленими сторонами на добровільній основі [3].

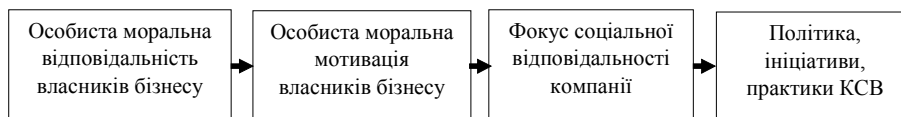


Рис. 1. Вплив особистості власників бізнесу на реалізацію КСВ

Джерело: складено авторами.

Все більше підприємств цінує роль КСВ і має бажання приймати участь у позитивних соціальних діях і ставити до відома про ці дії зацікавлені сторони [1].

Те Хо Лі здійснив аналіз 133 статей за період 1980—2015 роки, вивчаючи КСВ [10]. На його думку, основна ідея КСВ полягає в тому, що тепер до бізнесу пред'являються все більші соціальні вимоги, які виходять за межі того, що вимагається законом про звичайне одержання прибутку.

Значна кількість публікацій присвячена визначенню принципів КСВ. У наукових публікаціях розглядаються різні підходи до визначення принципів КСВ. Точки зору науковців відрізняються пріоритетністю та кількістю принципів КСВ.

Брехаря С. [15, с. 314] акцентує увагу на тому, що у світовій практиці існують ініціативи КСВ, що визначають принципи та стандарти КСВ, але ці принципи і стандарти не є юридичними нормами регулювання поведінки бізнесу. Це лише етичні норми, яких бізнес може дотримуватися на добровільних началах.

Підходи до визначення принципів КСВ наведено у (табл. 1).

Питання КСВ під час воєнного стану досліджується українськими науковцями [14, 15, 17, 19, 20—23, 25—29].

Для забезпечення ефективної імплементації КСВ в систему планування підприємства в основу функціонування системи управління необхідно покласти принципи КСВ, які повинні охоплювати всю діяльність компанії [14].

Зміна стану зовнішнього середовища вносить зміни у формулювання визначень КСВ та визначає акценти у реалізації практик КСВ бізнесом. Особливо це проявляється в критичних ситуаціях. Виникає необхідність інтеграції практик, принципів, ініціатив КСВ у діяльність компаній, які відповідають на нові виклики зовнішнього середовища.

Лиска П.О. зазначає, що в таких умовах спостерігається переосмислення цілей діяльності, критеріїв оцінки ефективності функціонування, зміна пріоритетності аспектів господарювання підприємств [21].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в аналізі методів, принципів і підходів до реалізації практик корпоративної соціальної відповідальності українських компаній на прикладі Агрохолдингу "Астарта-Київ", МХП та Kernel в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зміна середовища ведення бізнесу, що викликано повномасштабним вторгненням РФ в Україну, спричинила нові проблеми та ризики, визначила нові підходи до організації бізнес-процесів та реалізації принципів КСВ. Більшість суб'єктів господарювання усвідомили зростаючу роль соціальної відповідальності в цих умовах. Крім того, суспільство тисне на бізнес і змушує його до більшої відповідальності.

На переконання авторів, в основі соціальної відповідальності, крім фінансових можливостей компаній, лежить особиста моральна відповідальність власників бізнесу та вищого керівництва компанії, з огляду на це в умовах воєнного часу переважно моральна мотивація стала визначати ступінь соціальної відповідальності компанії, її політику та практики КСВ. Воєнний стан суттєво змінив фокус соціальної відповідальності бізнесу (рис. 1).

Проте кожний суб'єкт підприємницької діяльності самостійно вирішує, як саме реалізовувати соціальну відповідальність — надання фінансової, матеріально-технічної, волонтерської, інформаційної або будь-якої іншої допомоги [29, с. 351]. При цьому часто суб'єкти підприємницької діяльності поєднують декілька напрямів реалізації ініціатив КСВ.

Воєнний стан, крім адаптації до нових умов ведення бізнесу (людські втрати, зруйновані підприємства та інфраструктура, блекаути, бомбардування та ін.), вимагає активної участі бізнесу у економічній підтримці країни та провадження соціальних заходів, спрямованих як на підтримку власних співробітників, так і суспільства. В цих умовах корпоративна соціальна відповідальність стає не просто частиною стратегії компанії, а важливим інструментом допомоги державі, суспільству, співробітникам та громадам.

Таблиця 2. Реалізація ініціатив КСВ українськими компаніями

Ініціативи КСВ	Напрями реалізації		
	Агрохолдинг «Астарта-Київ»	МХП	Kernel
Підтримка співробітників і їх родин	посилення заходів безпеки та підтримка добробуту; турбота про ментальне та фізичне здоров'я; підтримка мобілізованих працівників та членів їх родин	посилення заходів безпеки та підтримка добробуту; турбота про ментальне та фізичне здоров'я; підтримка мобілізованих працівників та членів їх родин	посилення заходів безпеки та підтримка добробуту; турбота про ментальне та фізичне здоров'я; підтримка мобілізованих працівників та членів їх родин; лідерство у рейтингах кращих роботодавців
Гуманітарні ініціативи та підтримка громад	заснування гуманітарного проєкту Common Help Ua Допомога: 83 тис. осіб; 500 медичних та соціальних закладів	благодійний фонд «МХП-Громаді»; відновлення роботи мобільних аптек у понад 700 населених пунктах України	БФ «Разом з Кернел» – для забезпечення комплексної підтримки громад у регіонах присутності: 12 областей України, 477 громад
Підтримання Збройних сил України	матеріально-технічне забезпечення ЗСУ; забезпечення необхідним спорядженням мобілізованих працівників; надання допомоги військовим підрозділам	«МХП Поруч», надає допомогу здійснення індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів, їхніх родин	3 бригади взято під опіку, забезпечено технікою, транспортом та захисним спорядженням; більше ніж 150 співробітників залучено до корпоративного донорства
Екологічні ініціативи	інвестування в енергоефективність та біоенергетику	інвестування в екологічні проєкти 2 млн .грн	використання технології сталого землеробства; скорочення обсягів споживання енергетичних ресурсів; формування культури «зеленого офісу»
Підтримка малого та середнього бізнесу	реалізація грантових програм: профінансовано розвиток 174 бізнесів; створено 528 робочих місць	реалізація грантових програм: конкурс бізнес-ідей "РОБИ СВОЄ" - 13,2 млн грн; конкурс мікрогрантів "Час діяти, Україно!" - 21 млн грн	членство у спільноті «Бізнес без бар'єрів»
Партнерство	Райффайзен Банк; Благодійний фонд «Повір у себе»	ДП «Укрвак МОЗ України»; «Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»; Фонд імені Федора Шпиго	БФ «Майнді»; Банк "Dutch entrepreneurial development bank"
Допомога ветеранам, особам з інвалідністю, членами їх родин	підтримка ініціатив щодо розвитку власного бізнесу	адаптивний клуб для ветеранів у с. Баршівка; конкурс грантів для громад «Час діяти, Нестримні»	проєкт «Корпоративний волонтер»; проєкт «Корпоративне донорство»; програма «Реабілітація ветеранів»
Допомога внутрішньо переміщеним особам	грантова програма «Курс на незалежність»; 831+ тис отримали гуманітарну допомогу	269530 пакунків насіння в межах благодійної акції "Посій насіння з МХП"	навчання переселенців новим професіям; підтримка проєктів, щодо створення нових робочих місць; надання фінансової підтримки; надання доступу до ресурсів для розвитку підприємництва
Забезпечення продовольчої безпеки	реалізація стратегії F2F, що спрямована на зміну існуючої продовольчої системи ЄС у бік сталої моделі; гуманітарна допомога 30 тис. т	реалізують ініціативи на розвиток аграрного сектору, підвищення якості та кількості виробництва сільськогосподарської продукції; підтримують продуктами харчування соціально вразливі верстви населення; гуманітарна допомога 2800 тис. тонн м'яса передано в громади	провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії
Підтримка освіти	надання стипендій та грантів; здійснення співпраці з закладами вищої освіти; створення безкоштовного онлайн-курсу КСВ	підтримка освітньої інфраструктури - 13,6 млн грн	проєкт Open Agro University, який забезпечує доступ до професійної освіти, стажувань і практик
Комунікації із громадськістю	гаряча лінія для звернень фізичних і юридичних осіб	цілодобова гаряча лінія для звернень і консультацій; телеграм-канал «Сила Ветеранів»	гаряча лінія для звернень фізичних і юридичних осіб

Джерело: складено авторами за [9, 13, 24].

Автори статті Червінська Т. та ін. [28, с. 407]. зазначають, що з початком війни і виникненні великих ризиків зростає роль

вітчизняних компаній "у волонтерстві та фінансуванні Збройних Сил України, допомозі нужденним людям, тимчасово пере-

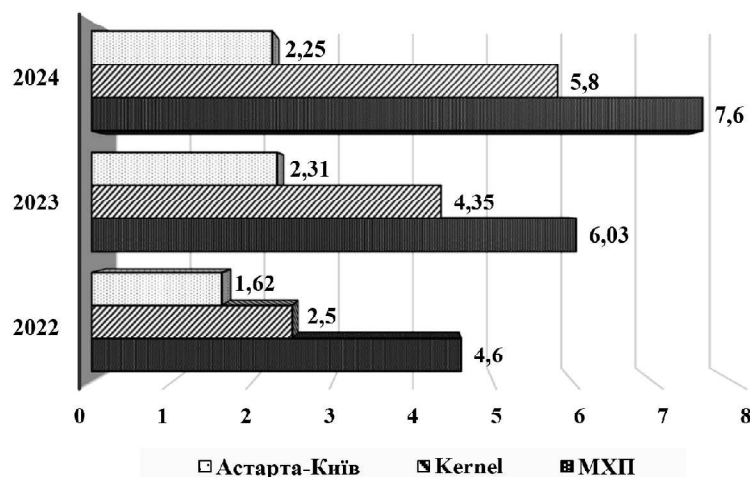


Рис. 2. Динаміка суми сплачених податків компаній за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано авторами за [9, 13, 24, 25].

міщеним особам та іншим постраждалим від війни".

Посилення комунікацій, соціальне єднання та орієнтація на спільні цінності допомагають стабілізувати ситуацію навіть у періоди значних потрясінь [20].

Зелена книга корпоративної соціальної відповідальності [7] акцентує увагу на тому, що соціально відповідальні практики повинні бути спрямовані як на внутрішнє середовище організації, так і на зовнішнє.

Повномасштабне вторгнення рф стало "певним каталізатором щодо розвитку соціальної відповідальності українських компаній, які переглянули свої стратегії КСВ та адаптували їх до актуальних потреб: забезпечення безпеки працівників та їх сімей, підтримка ЗСУ, постраждалих від війни та ін." [22].

Малюта А. та ін. у статті [23, с. 80] акцентують увагу на тому, що нестандартні підходи ведення бізнесу, збільшення вкладу в соціальні ініціативи — відклик бізнесу на мілітаризацію економіки, руйнування інфраструктури, постійні загрози для життя працівників. У воєнний час практики КСВ змінюють акценти — "з прибутку на допомогу та підтримку населення, збройних сил та держави". Автори статті пропонують згрупувати ініціативи КСВ за наступними напрямками:

- підтримка персоналу, забезпечення його функціональності, безпеки та соціального комфорту;
- підтримка Збройних Сил України;
- відновлення інфраструктури громад;
- гуманітарне розмінування;
- підтримка та фінансування лікування ветеранів війни, дітей і родин військовослужбовців [23, с. 87–88].

Українськими компаніями, яка активно впроваджують політику КСВ в цей складний період, інтегруючи принципи КСВ у всі аспекти своєї діяльності, є агропромисловий холдинг "Астарта-Київ", МХП та Kernel. Компанії реалізують політику сталого розвитку, здійснюють підтримку громад та концентрують зусилля на дотриманні високих стандартів етики та прозорості (табл. 2).

Досліджувані компанії очолюють рейтинг аграрних компаній платників податків (рис. 2).

Всі компанії, що досліджуються, приєдналися до Глобальної ініціативи ООН: Астарта-Київ — 2008 р., МХП — 2021 р., Kernel — 2020 р.

У 2024 р. Глобальний договір ООН в Україні провів щорічний міжнародний конкурс Partnership for Sustainability Award 2024. В категорії "Мир (Воїни світла)" переможцями оголошено МХП та Kernel, в категорії "Економічний розвиток" — Агрохолдинг "Астарта-Київ" (табл. 3).

Рішення щодо приєднання Агрохолдингу "Астарта-Київ" та МХП до Глобального договору ООН довело прагнення компаній до ведення бізнесу на засадах відповідальності та етичності. Агрохолдинг "Астарта-Київ" в умовах повномасштабного вторгнення продовжує реалізовувати КСВ-ініціативи. Це дозволяє спрямовувати зусилля компанії на підтримку співробітників, соціально незахищених верств населення, громад, суспільства та економіки України в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

Воєнний стан в Україні змінив ставлення бізнесу до соціальних ініціатив. Імплементация КСВ у корпоративні стратегії дозволяє будувати бізнес на засадах моральних та етичних

Таблиця 3. Результати участі компаній у міжнародний конкурс Partnership for Sustainability Award 2024

Виклик	Рішення	Результат
Агропромхолдинг «Астарт-Київ» Переможець у категорії «Економічний розвиток» Партнери: Федеральне Міністерство економічної співпраці та розвитку (BMZ); Німецький банк розвитку DEG; БФ «Повір у себе»		
Проблема доступу до кредитних ресурсів підприємців на фоні скорочення робочих місць, збільшення попиту на робочі місця за рахунок внутрішньопереміщених осіб. Виникнення дефіциту фінансування для продуктивних банків громад, що забезпечують допомогу вразливим категоріям, ветеранам і військовослужбовцям	У 2022 р. розпочато проєкт «Курс на Незалежність» для підтримки регіональних підприємців, місцевих громад та вразливих категорій. Орієнтація проєкту – харчова промисловість та аграрне виробництво і включає: - 3-місячне навчання від МІМ; - гранти до 20 000 € на придбання обладнання для розвитку бізнесу; - експертний супровід; - передача 10 % вартості обладнання у вигляді виробленої продукції продуктивним банкам місцевих громад; - створення трьох робочих місць; - офіційне працевлаштування та сплата податків	- Проведено 2 хвили проєкту; - отримано 730 заявок із 7 областей України; - надано 170 грантів на обладнання (до 20000 € кожен) для розвитку бізнесу; - створено 647 нових робочих місць для вразливих категорій; - 89 342 особи отримали продовольчу допомогу; - SROI (соціальна віддача на інвестиції): 1€ = 4.66 (незалежна оцінка впливу першої хвили проєкту).
МХП Переможець у категорії «Мир (Воїни світла)» Партнер: Благодійний фонд «МХП — Громаді».		
Чисельність співробітників, які зараз служать у ЗСУ, - понад 2500; Ветеранська спільнота - понад 400 осіб,	У 2023 році в межах програми реінтеграції військових та ветеранів «МХП Поруч»: - створено Центр із взаємодії з військовими та ветеранами й ветеранками для надання індивідуального супроводу та комплексної підтримки; - надано гуманітарну допомогу військовим частинам; - надано медичну, психологічну та правову допомогу до соціальної реінтеграції та професійної адаптації; - запущено цілодобову гарячу лінію для звернень і консультацій та телеграм-канал «Сила Ветеранів»; створено дієву екосистему підтримки для військових, ветеранів, ветеранок та їхніх родин у 13 областях України; - здійснено забезпечення підтримки ветеранського підприємництва, розвиток ветеранських просторів та адаптивного спорту	За результатами проєкту: - у 2023 р підтримали 16 ветеранських просторів на Київщині, Черкащині, Вінниччині та Хмельниччині; - у 2024 р. спільно з партнерами запустили п'ять хабів «Свій серед Своїх» на Львівщині; - заплановано відкриття 15 адаптивних клубів у різних громадах у межах конкурсу соціальних ініціатив «Час діяти, Нестримні»; - створено умови та надано можливості для реінтеграції та реадaptaції захисників та захисниць під час служби та на шляху повернення до цивільного життя
Kernel Переможець у категорії «Мир (Воїни світла)» Партнери: 72 ОДШБ «Чорні Запорожці», 95 ОДШБ, 93 ОМБР «Холодний Яр»		
Підтримка поранених військовослужбовців, у тому числі мобілізованих співробітників та бійців підшефних бригад. Надання фізичної допомоги та створення середовища емоційної підтримки та вдячності з боку цивільних	Проєкт «Корпоративний волонтер»: - відвідування поранених колег та військових у шпиталях; - надання моральної підтримки; - передача спеціально підготовлених пакунків «Відновлення» (адаптивний одяг, солодощі, засоби гігієни та малюнки від дітей співробітників)	Проєкт «Корпоративний волонтер»: - відвідали понад 170 поранених військових; - об'єднали працівників компаній та їхні родини для допомоги ветеранам і оборонцям України, надаючи відчуття підтримки

Джерело: узагальнено авторами за [5].

стандартів взаємодії зі стейкхолдерами компанії як внутрішніми, так і зовнішніми, покращувати сприйняття компанії та зміцнювати її репутацію.

До початку повномасштабного вторгнення рф українські компанії почали активно впро-

ваджувати у свої стратегії соціальну відповідальність, реалізуючи ініціативи та практики КСВ. Реалізації соціальних програм сприяло покращення фінансового стану компаній, викликаного інтенсивним розвитком агровиробництва.

На реалізацію ініціатив КСВ впливає особиста моральна відповідальність власників бізнесу. Саме власниками визначається фокус соціальної відповідальності компаній та витрати на соціальні ініціативи.

Дослідження ініціатив корпоративної соціальної відповідальності Агрохолдинга "Астарта-Київ", МХП та Kernel показали, що компанії реалізують стратегії сталого розвитку, які оприлюднюються на офіційних сайтах разом із щорічними фінансовим та нефінансовим звітом за стандартами GRI.

Досліджувані компанії є лідерами українського агросектору, який у період війни демонструє високий рівень соціальної відповідальності. Компанії здійснюють допомогу ЗСУ, ветеранам та їхнім сім'ям, тимчасово переміщеним особам, громадам та реалізують освітні програми, спрямовують зусилля на забезпечення продовольчої безпеки та відновлення країни, закладаючи основу для повоєнного відновлення країни.

Перспективним напрямком є дослідження методик оцінювання ефективності впровадження корпоративної соціальної відповідальності в стратегії підприємств та визначення впливу впровадження КСВ на сприйняття компаній внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, впливу відповідального ведення бізнесу на формування ринкової стійкості та забезпечення конкурентоспроможності.

Актуальними напрямками дослідження для аграрних формувань є оцінка впливу компанії на зовнішнє середовище, практики впровадження та підтримка існуючих екологічних програм, дослідження соціальних програм розвитку громад.

Література:

1. Antonaras A., Iacovidou M. and Dekoulou P. Developing a University CSR Framework using Stakeholder Approach: a Case Study of a Private University. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14 (1/2), 2018. URL: <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2018.10009040>
2. Christensen L.T, Morsing M, Thyssen O. CSR as aspirational talk. *Organization*. 2013; 20(3):372-393. URL: <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
3. Commission of the European Communities (2002), *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, COM (2002) 347 final, Brussels.
4. Commission of the European Communities (2011), *Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/corporate-social-responsibility-a-business-contribution-to-sustainable-development.html?fromSummary=17>
5. Connect Partnership for Sustainability Award (2024). URL: <https://drive.google.com/file/d/1sSdtFMU3SgukswzuCRZ1h9H6SEQ6apY1/view>
6. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1—13. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.132>
7. European Union (2005). *Green Paper on corporate social responsibility*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:n26039&frontOfficeSuffix=%2F>
8. ISO 26000: 2010. *Guidance on social responsibility*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
9. KERNEL. Сайт компанії. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>
10. Lee, T. H. (2017). The status of corporate social responsibility research in public relations: A content analysis of published articles in eleven scholarly journals from 1980 to 2015. *Public Relations Review*, 43 (1), 211—218. URL: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.001>
11. Pranas Zukauskas, Jolita Vveinhardt and Regina Andriukaitiene. *Corporate Social Responsibility as the Organization's Commitment against Stakeholders, Management Culture and Corporate Social Responsibility* p. 43—62. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.70625>
12. Visser Wayne. (2011). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5 (3), pp. 7—22. URL: <https://wiley.com>
13. Агропромисловий холдинг "Астарта-Київ". Сайт компанії. URL: <https://astartaholding.com/stalyj-rozvytok/>
14. Бочарова Н. А., Федотова І.В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 57—76.
15. Брехаря С. Етапи становлення корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу. *Наукові записки*. 2016. Вип. 5—6 (85—86). С.312-324, URL: https://ipend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/brecharia_etapy.pdf
16. Глобальний договір ООН в Україні. Десять принципів Глобального договору ООН. URL: <https://globalcompact.org.ua/desjat-principiv-gd-oon/>

17. Горова К. О., День Цівень. Визначення принципів корпоративної соціальної відповідальності Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні тренди. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. — 345 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/57836/1/%D0%A1%D0%91%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3_2021-184-188.pdf

18. Європейська комісія [Commission of the European Communities (2011), Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/corporate-social-responsibility-a-business-contribution-to-sustainable-development.html?fromSummary=17>

19. Зибарева О. В., Вербівська Л.В. (2027) Корпоративна соціальна відповідальність в контексті сталого розвитку підприємництва. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2017. Вип. 4. С. 20—35.

20. Кульчицький І.І. (2024). Соціальна відповідальність бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>

21. Лиска П.О. (2023) Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. Вип. № 54. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>

22. Лучко Г.Й. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>

23. Малюта А., Рудан В, Кузь Т. Перспективи реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу України в умовах воєнного стану. International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert". Vol.1.Is.3, p. 79—91. URL: <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-006>

24. МХП. Сайт компанії. <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>

25. Наконечна А. Драйвери української економіки. Агрокомпанії, що сплатили найбільше податків у 2023-муданими компаній Forbes. 12.2024. URL: <https://forbes.ua/company/drayveri-ukrainskoi-ekonomiki-agrokompanii-shcho-splatili-naybilshe-podatkov-u-2023-mu-26012024-18776>

26. Попадюк О.В., Лучик О.І.(2019) Принципи та механізм соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. Інфраструктура ринку. Вип. 36, с. 235—246, с. 237.

27. Серікова О. М.(2022) Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. БІЗНЕСІНФОРМ № 6 '2022, с. 94—100. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>

28. Червінська Л., Червінська Т, Каліна І., Коваль М., Шуляр Н. (2023) Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 6 (53), 2023. С. 405—416, с. 407. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>

29. Чубка О. М. Розвиток соціально відповідального бізнесу в Україні. С. 346—354. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57890bb3-205e-4d13-8a11-29e72a-458b30/content>

References:

1. Antonaras, A., Iacovidou, M. and Dekoulou, P. (2018), "Developing a University CSR Framework using Stakeholder Approach: a Case Study of a Private University. World Review of Entrepreneurship", Management and Sustainable Development, vol. 14(1/2). <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2018.10009040>

2. Christensen, L.T, Morsing, M. and Thysen, O. (2013), "CSR as aspirational talk", Organization, vol. 20 (3), pp. 372—393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>

3. Commission of the European Communities (2002), Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, COM (2002) 347 final, Brussels.

4. Commission of the European Communities (2011), "Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development", available at: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/corporate-social-responsibility-a-business-contribution-to-sustainable-development.html?fromSummary=17> (Accessed 25 Feb 2025).

5. UN (2024), "Connect Partnership for Sustainability Award", available at: <https://drive.google.com/file/d/1sSdtFMU3SgukswzuCRZ1h9H6SEQ6apY1/view> (Accessed 25 Feb 2025).

6. Dahlsrud, A. (2008), "How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 15 (1), pp. 1—13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

7. European Union (2005), " Green Paper on corporate social responsibility ", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISUM:n26039&frontOffice-Suffix=%2F> (Accessed 25 Feb 2025).

8. ISO (2010), "ISO 26000: 2010. Guidance on social responsibility ", available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (Accessed 25 Feb 2025).
9. KERNEL (2025), available at: <https://www.kernel.ua/ua/> (Accessed 25 Feb 2025).
10. Lee, T. H. (2017), "The status of corporate social responsibility research in public relations: A content analysis of published articles in eleven scholarly journals from 1980 to 2015", *Public Relations Review*, vol. 43 (1), pp. 211-. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.001>
11. Zukauskas, P. Vveinhardt, J. and Andriukaitiene, R. (2018), "Corporate Social Responsibility as the Organization's Commitment against Stakeholders", *Management Culture and Corporate Social Responsibility*, pp. 43—62. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.70625>
12. Wayne, V. (2011), "The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business ", *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, vol. 5 (3), pp. 7—22, available at: <https://wiley.com>. (Accessed 25 Feb 2025).
13. Astarta-Kyiv (2025), available at: <https://astartaholding.com/stalyj-rozvytok/> (Accessed 25 Feb 2025).
14. Bocharova, N. A. and Fedotova, I.V. (2020), "Research on CSR as the basis of the concept of sustainable development of the enterprise", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 36, pp. 57—76
15. Brekharia, S. (2016), "Stages of formation of corporate social responsibility of Ukrainian business", *Naukovi zapysky*, vol. 5—6 (85—86), pp. 312—324, available at: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/brecharia_etapy.pdf (Accessed 25 Feb 2025).
16. UN (2025), "The Ten Principles of the UN Global Compact", available at: <https://globalcompact.org.ua/desjat-principiv-gd-oon/> (Accessed 25 Feb 2025).
17. Horova, K. O. and Tsiven', D. (2021), "Defining the principles of corporate social responsibility", *Pidpriemnytstvo ta biznes-administruvannia: suchasni trendy [Entrepreneurship and business administration: current trends]*, KhNUMH im. O. M. Beketova, Kharkiv, Ukraine, available at: https://eprints.kname.edu.ua/57836/1/%D0%A1%D0%91%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3_2021-184-188.pdf (Accessed 25 Feb 2025).
18. Commission of the European Communities (2011), "Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development", available at: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/corporate-social-responsibility-a-business-contribution-to-sustainable-development.html?fromSummary=17> (Accessed 25 Feb 2025).
19. Zybarena, O. V. and Verbivs'ka, L.V. (2027), "Corporate social responsibility in the context of sustainable business development", *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 20—35.
20. Kul'chyts'kyj, I.I. (2024), "Business social responsibility", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>
21. Lyska, P.O. (2023), "Management of the corporate social responsibility of the enterprise as a factor of sustainable development", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>
22. Luchko, H.J. (2024), "Social responsibility of business in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>
23. Maliuta, L., Rudan, V. and Kuz', T. (2024), *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, Vol.1, no. 3, pp. 79—91. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-006>
24. MHP (2025), available at: <https://mhp-com.ua/uk/glorytoUkraine> (Accessed 25 Feb 2025).
25. Nakonechna, A. (2024), "Drivers of the Ukrainian economy. Agricultural companies that paid the most taxes in 2023", available at: <https://forbes.ua/company/drayveri-ukrainskoi-ekonomiki-agrokompanii-shcho-splatili-naybilshepodatkov-u-2023-mu-26012024-18776> (Accessed 25 Feb 2025).
26. Popadiuk, O.V. and Luchyk, O.I. (2019), "Principles and mechanism of social responsibility in the context of strategic enterprise management", *Infrastruktura rynku*, vol. 36, pp. 235—246.
27. Serikova, O. M. (2022), "Corporate Social Responsibility of Business in the Context of War in Ukraine: The National and Global Dimensions", *Biznesinform*, vol. 6, pp. 94—100. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>
28. Chervins'ka, L., Chervins'ka, T, Kalina, I., Koval', M. and Shuliar, N. (2023), "Social responsibility of business in times of war", *Finansovokredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 6 (53), pp. 405—416. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>
29. Chubka, O. M. (2024), "Development of socially responsible business in Ukraine", available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57890bb3-205e-4d13-8a11-29e72a-458b30/content> (Accessed 25 Feb 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.03.2025 р.

УДК 336.1:172

В. П. Горин,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6048-8330>
Ю. М. Тиник,
студентка факультету фінансів та обліку,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7193-7610>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.75

ПЕРСПЕКТИВИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПАТРІОТИЗМУ СУСПІЛЬСТВА У КОНТЕКСТІ ІНСТИТУЦІЙНИХ РЕФОРМ ТА ЗМІЦНЕННЯ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВИ

V. Horyn,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of S. Yuriy Department of Finance, West Ukrainian National University
Yu. Tynyk,
Student of the Faculty of Finance and Accounting, West Ukrainian National University

PROSPECTS FOR STRENGTHENING SOCIETY'S FINANCIAL PATRIOTISM IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL REFORMS AND ENHANCING TRUST IN THE STATE

У цьому дослідженні висвітлено чинники підвищення фінансового патріотизму суспільства. Обґрунтовано, що фінансовий патріотизм не може залежати тільки від свідомості громадян та бізнесу, він також вимагає відповідальної позиції держави, зокрема проведення виваженої фіскальної політики, що враховує не тільки потреби держави у коштах, але й інтереси платників податків. Розкрито проблеми реформування органів фіскального контролю, які продовжують відігравати деструктивну роль у створенні сприятливого бізнес-середовища. Відзначено, що підтримання високого рівня фінансового патріотизму вимагає також забезпечення професіоналізму роботи державних інституцій при використанні публічних ресурсів, подолання таких явищ, як марнотратство бюджетних коштів, корупція, лобізм. Обґрунтовано, що у контексті підвищення довіри суспільства до держави необхідними є імплементація інклюзивних підходів до управління публічними фінансами, реалізація декларації про верховенство права у взаєминах між державою та суспільством.

This study highlights the factors that increase the financial patriotism of society. It is substantiated that financial patriotism cannot depend only on the consciousness of citizens and businesses; it also requires a responsible position of the state and maintaining trust in government institutions. In particular, the state must pursue a balanced fiscal policy that considers not only the government's financial needs but also the interests of taxpayers. The article determines that, according to the National Revenue Strategy until 2030, the main condition for tax and customs innovations is to increase public confidence in fiscal control authorities. However, the process of these authorities reforming is not carried out promptly, and they continue to play a negative role in creating a favourable business environment. For example, while the number of audits and the amount of additional payments accrued are increasing, most cases are not confirmed in court. This undermines business confidence not only in fiscal control authorities but also in the state as a whole.

Maintaining a high level of financial patriotism also requires ensuring the state institutions' professionalism in public resources usage, overcoming waste of budget funds, corruption, and lobbying. It is substantiated that to increase public trust in the State as a condition for maintaining a high level of financial patriotism, it is important to implement such reforms as: introduction of inclusive approaches to public finance management; implementation of the Declaration on the Rule of Law in relations between the State and society. In the first area, it is important to increase government transparency, ensure a link between the resources spent and the results of work, and reduce the influence of personal contacts in the fiscal payments process. The second direction requires reforming the judicial system, clearing it of corruption, impunity, and dependence on politicians and oligarchs. The author proves that the implementation of the rule of law principle will make it possible to resolve the issues of corruption, waste, and improve the quality of governance. This will help to increase the level of financial patriotism of society.

Ключові слова: фінансовий патріотизм, органи фіскального контролю, фіскальні відносини, довіра до держави, марнотратство бюджетних ресурсів, верховенство права.

Key words: financial patriotism, fiscal control bodies, fiscal relations, trust in the state, waste of budget resources, rule of law.

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

В сучасному світі глобальної невизначеності, руйнування міжнародного права, посилення безпекових ризиків та регіональних конфліктів, нетерпимості та девальвації цінностей критичного значення для виживання держави набуває її фінансова стійкість. Масштабна війна проти України призвела до радикального перегляду поглядів на значення національного чинника в економічній політиці, важливість відстоювання суспільних інтересів у всіх царинах життєдіяльності. Сплеск патріотичних настроїв в українському суспільстві спричинив запит на реалізацію ідеології патріотизму не тільки в гуманітарній чи військовій сфері, але й при здійсненні різних напрямів економічної діяльності, що супроводжується рухом фінансових ресурсів. Для нашої країни, яка протистоїть безпрецедентним викликам, що загрожують не тільки стабільності, але й самому її існуванню, фінансовий патріотизм є не лише економічним, але стратегічним інструментом виживання та розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасній науковій літературі тематика фінансового патріотизму практично не розроблена, відсутні не тільки теоретичне обґрунтування сутності та ключових ознак цього поняття, чинників його підвищення, але й методичні підходи до оцінювання. Публікації з проблем фінансового патріотизму мають поодинокий характер і фокусуються переважно на питаннях фіскальних відносин між державою та

платниками податків, а також благодійництва. Серед найбільш вагомих наукових розробок останніх років щодо розкриття окремих аспектів фінансового патріотизму доцільно відзначити праці колективу авторів під керівництвом А. Крисоватого, де обґрунтовується сутність та форми прояву фінансового патріотизму [10], Б. Карпінського, який фокусує увагу на питаннях патріотичного виміру фіскальних відносин [8], Я. Фрізелля, у якій дослідник розкриває патріотичні детермінанти регулювання податкового навантаження в умовах воєнного часу [2]. Незважаючи на наявність окремих праць, теоретичні та методологічні засади фінансового патріотизму залишаються практично не вивченими, що потребує уваги з боку наукової спільноти.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою нашого дослідження є розкриття векторів підтримання високого рівня фінансового патріотизму суспільства в Україні в умовах воєнного періоду. В основу її досягнення покладено переконання авторів, що підвищення рівня фінансового патріотизму суспільства потребує проведення раціональної політики держави у фіскальній сфері, зміцнення довіри до держави як суспільного інституту, повноцінної реалізації принципу верховенства права у всіх сферах суспільного життя.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансовий патріотизм — це свідоме урахування національних інтересів при ухваленні й реалізації щоденних фінансових рішень на рівні домогосподарств чи бізнесу. Він виявляється у спо-

живчій поведінці, інвестиційній чи виробничій діяльності суб'єктів економіки, коли національні інтереси превалюють на суто економічними міркуваннями та бажанням отримати особисту вигоду. Це вибір на користь вітчизняних товарів і послуг, фінансових установ і державних фінансових інструментів, участь у реалізації гуманітарних проєктів, благодійництво та інші прояви патріотичних почуттів в економічній сфері. Кожне фінансове рішення, що стимулює розвиток національної економіки, створює робочі місця, сприяє наповненню бюджетів, допомагає вирішити важливі суспільні проблеми та поліпшує життя громадян є елементом фінансового патріотизму, дає можливість зберегти фінансову стійкість держави навіть у найскладніші часи.

Основу фінансового патріотизму закладають національні почуття людей, їх любов до власної країни та бажання діяти для її блага. Однак рівень фінансового патріотизму не може залежати тільки від свідомості громадян та бізнесу, він також вимагає відповідальної позиції держави. Як зазначає Я. Фрізелль, навіть в умовах війни утримання високого рівня фіскального патріотизму суспільства потребує збереження довіри до владних інституцій, цільового та ефективного використання коштів [2]. Без стійкої переконаності суспільства у тому, що держава в особі органів публічної влади робить все залежне для стимулювання національного виробництва, забезпечення справедливості правил оподаткування, прозорості й ефективності управління публічними фінансами патріотичні поривання з часом можуть згасати, що призведе до апатії та зневіри у власній країні та, в найбільш радикальному випадку, — навіть до її зникнення. Довіра суспільства до держави та її інституцій формується через їхню відкритість, антикорупційні заходи та проведення ефективної послідовної економічної політики. Варто погодитись із науковою позицією колективу вчених на чолі з А. Крисоватим, що фінансовий патріотизм необхідно розглядати як "ідеологічну основу фінансової політики, зміст якої формується з урахуванням інтересів не тільки публічної влади, але й інших суб'єктів економіки, спрямований на забезпечення сталого економічного зростання й підвищення добробуту усього суспільства" [10].

Підтримання високого рівня фінансового патріотизму суспільства у царині фіскальних відносин, тобто відповідального ставлення бізнесу й населення до сплати фіскальних платежів, зменшення масштабів девіантних податкових явищ найперше пов'язане із проведенням виваженої фіскальної політики, що враховує не тільки

фіскальні потреби держави, але й інтереси платників, які забезпечують економічну основу їхнього формування. Перспективи раціоналізації фіскальної політики визначені у Національній стратегії доходів України до 2030 року, де стратегічними пріоритетами зазначено: посилення фіскальної спроможності України; продовження курсу на європейську інтеграцію в частині податкової та митної політики і адміністрування; зміцнення довіри до органів фіскального контролю за рахунок протидії корупції, підвищення прозорості та ефективності управлінських процедур; розвиток податкової культури, підвищення сумлінності платників податків; цифровізація податкових та митних відносин [12]. Тобто, Стратегія передбачає, що впровадженню новачій податкової та митної політики має передувати зміна філософії діяльності органів фіскального контролю через знеособлення податкових взаємин та відновлення довіри суспільства шляхом "перезавантаження" контролюючих органів. Ці моменти вважають критичними для забезпечення успіху податкових ініціатив.

Попри вагомій сподіванні на процес "перезавантаження" органів контролю (Бюро економічної безпеки, податкових та митних органів), цей процес наразі відбувається дуже непослідовно. За оцінками експертів, від зволікання з цими реформами держава щорічно недоотримує 100—160 млрд грн доходів бюджету [7]. Проблемним питанням взаємодії органів податкового контролю та платників податків, що негативно впливає на довіру між ними та взагалі бізнесу до держави є недоліки у роботі СМКОР (автоматизованої система, призначена відстежувати ризиковість податкових накладних/розрахунків коригування). Вони зумовлюють "вимивання" оборотних коштів платників податків, збільшують їхні витрати та ускладнюють можливості планування діяльності.

Однак, більш руйнівний вплив на довіру до органів фіскального контролю має відсутність помітних зрушень щодо подолання практики так званих "маски-шоу" — обшуків за кримінальними провадженнями проти платників податків, які в більшості є необґрунтованими і не мають наслідків. Зокрема, після відновлення податкових перевірок кількість кримінальних проваджень проти бізнесу у 2023 році зросла в 2,6 рази, однак 80% із них не мали вироків або взагалі не доходили до суду. Зростає щорічно також кількість обшуків у бізнес-структурах (5,7 тис. у 2021 році, 5,8 тис. у 2022 році, 8,5 тис. у 2023 році), однак після медійного розголосу значна частина з них не закінчується нічим [11]. Як зазначають фахівці Ради бізнес-омбудсме-

на, практика генерування десятків тисяч актів податкових перевірок (оскільки у розумінні органів податкового контролю, така перевірка апріорі не може закінчуватись довідкою з фіксацією відсутності порушень), які "є формалістичними і недостатньо обґрунтованими ...створює адміністративну, правоохоронну, юридичну і судову метушню, ...невиправдані обтяження для українського бізнесу" [13]. Бізнес-структури втрачають час, зазнають фінансових втрат і, щонайгірше, — це підриває їхню довіру до органів фіскального контролю. За таких обставин очікування високого рівня фінансового патріотизму бізнесу є марною справою.

"Перезавантаження" органів фіскального контролю на даний час є скоріше декларацією, ніж реальним пріоритетом дій. Так, у лютому 2025 року не було призначено директора Бюро економічної безпеки, чим Україна порушила п. 28 Меморандуму з Міжнародним валютним фондом. Навіть після прийняття низки законодавчих новацій, спрямованих на зниження адміністративного тиску на платників податків, не вирішеними залишаються питання наявності дублюючих підрозділів у різних контролюючих органах, відповідальності за необґрунтовані обшуки, донарахування фіскальних платежів, які потім не підтверджуються при процедурі оскарження та ін. [11]. Більш того, "перезавантаження" податкових та митних органів, на наше переконання, не є панацеєю від проблем ефективності податкових відносин та відновлення довіри суспільства, допоки держава в особі органів фіскального контролю не відмовиться від презумпції "злої волі", коли кожен платник податків розглядається як потенційний, і навіть ймовірний, порушник [13] і має постійно доводити, що він не ухиляється від сплати податків [5]. Враховуючи значення добровільної сплати податків, яка забезпечує 99+ % податкових платежів, перехід у діяльності органів фіскального контролю до презумпції сумлінності платника податків при сплаті фіскальних платежів є цілком доречним.

Підвищення довіри суспільства до держави як умова підтримання високого рівня фінансового патріотизму потребує не тільки розвитку податкових відносин у контексті досягнення балансу інтересів держави і платників податків, але й забезпечення професіоналізму роботи державних інституцій при використанні публічних ресурсів на виконання бюджетних програм. Використання ресурсів бюджету має забезпечувати не тільки повноцінне виконання функцій держави, але й відображати інтереси

усіх верств суспільства. Складно не погодитись із думкою, що "в умовах війни дотримання вимог ефективності використання бюджетних ресурсів є питанням не стільки економічним, скільки безпековим. Марнотратство бюджетних коштів за умов безпрецедентного дефіциту бюджету не лише не відповідає ідеям патріотизму, а може бути прирівняне навіть до проявів зрадництва" [10]. Хоча проблема марнотратства бюджетних ресурсів, використання бюджету в особистих цілях притаманна бюджетній практиці в Україні впродовж фактично усього періоду незалежності, особливої гостроти вона набула з початком повномасштабної війни. Коли в умовах дефіциту власних ресурсів на оборону від зовнішньої агресії та купівлю озброєнь, високого рівня залежності надходжень бюджету від фінансової допомоги зарубіжних держави органи місцевого самоврядування витрачали бюджетні кошти на облаштування спортивних споруд, ремонту доріг, придбання квітів, укладання бруківки й інші недоречні у воєнний час справи [9], це спричинило сплеск суспільного обурення й навіть підштовхнуло уряд виступити із закликом до місцевих органів влади відкласти видатки, які не спрямовані на наближення Перемоги і розв'язання критичних питань.

Втім, навіть після перерозподілу бюджетних доходів від ПДФО на користь державного бюджету для зміцнення можливостей держави щодо фінансування оборонних потреб, проблема марнотратства у бюджетній сфері не втрачає своєї актуальності. Крім "розтринькування" бюджетних коштів на цивільні закупівлі органами публічної влади різного рівня, у ЗМІ часто можна зустріти інформацію про випадки розкрадання бюджетних ресурсів шляхом завищення вартості товарів чи послуг при купівлі пально-мастильних матеріалів, озброєнь та інших ресурсів для потреб оборони, використання підроблених документів про якість [6]. Крім того, що такі дії завдають значних збитків державі, послаблюючи її оборонні можливості, вони також аморальні з погляду того, що через неякісне озброєння чи амуніцію, нестачу інших ресурсів можуть стати причиною загибелі військових, які обороняють Україну від зовнішньої агресії. Поширеність таких випадків бюджетного марнотратства й відвертого казнокрадства, безкарність причетних до них осіб мають не тільки економічні чи безпекові наслідки, вони також посилюють зневіру суспільства у державу як інститут, який відображає інтереси кожного та діє для їхньої реалізації.

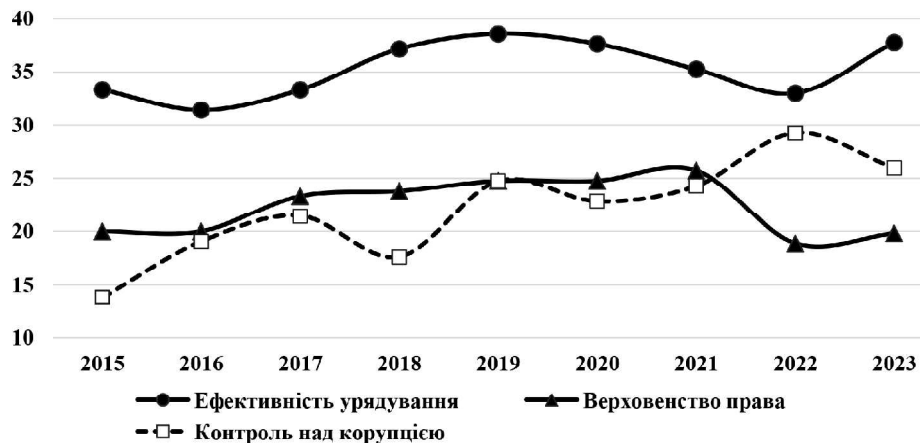


Рис. 1. Вибрані показники якості урядування в Україні (за методикою Світового банку) у 2015–2023 рр.

Джерело: побудовано за [3].

Підвищення довіри населення і бізнесу до держави як чинника утримання високого рівня фінансового патріотизму суспільства є складним завданням. Воно вимагає реалізації реформ у двох ключових напрямках: по-перше, імплементації інклюзивних підходів до управління бюджетними ресурсами при їх формуванні та використанні; по-друге, практична реалізація декларації про верховенство права у фіскальних взаєминах між державою та суспільством. Відповідно до першого напрямку, відновлення довіри до органів влади потребує поглиблення відкритості роботи публічної влади, забезпечення зв'язку між витраченими ресурсами та отриманими результатами, деперсоніфікації фіскальних відносин, розвитку різних форм участі громадськості в ухваленні рішень щодо бюджету, поглиблення цифровізації управлінських процедур. Але перспективи реалізації цих завдань залежать від подолання інертності суспільства, підвищення його фінансової обізнаності, зокрема з питань фіскальної політики. В іншому випадку, розширення масштабів залучення громадян до участі в управлінні бюджетом посилює негнучкість фіскальної політики та збільшить бюрократичні бар'єри при ухваленні рішень щодо бюджету.

Важливим чинником зміцнення довіри суспільства до держави як умови підтримання фінансового патріотизму є реалізація принципу верховенства права. Призначення судової гілки влади полягає у вирішенні конфліктів у суспільстві. Якщо індивід стикається із порушенням власних прав, а судова влада не гарантує справедливості, це спонукає до пошуку альтернативних способів її досягнення, звернення до інших "гарантів" — знайомих у владних інституціях, впливових осіб у контролюючих орга-

нах та ін. Формуються умови для тіньових домовленостей, лобювання, корупції, що спотворює конкурентне середовище ведення бізнесу, коли ті, хто має корисні зв'язки отримують переваги, а інші залишаються у невідгідному становищі.

Відповідно до зведених показників урядування, які розроблені фахівцями Світового банку Д. Кауфманом та А. Краєм і використовуються для порівняння якості роботи державних інституцій у різних країнах (за шкалою від 1 до 100, де 1 — найгірше, 100 — найкраще значення), верховенство права є тим індикатором, який в Україні суспільство відзначає найнижчими показниками реалізації без вираженої траєкторії зміни (рис. 1). Також низькими є суспільні оцінки протидії корупції, ефективності урядування, які залишаються у кілька разів нижчими за відповідні значення держав-членів ЄС (табл. 1).

Соціологічні опитування свідчать, що серед чинників, які визначають недовіру суспільства до судової системи є поширення корупції, безкарність та кругова порука у системі правосуддя (45%), недоброчесність суддів (42%), їхня залежність від політичної влади та олігархів (41%) [1]. Неправомірні рішення, упередженість у розгляді справ, неможливість відстояти власні інтереси у правовий спосіб "розминають" довіру суспільства не тільки до судової гілки влади, але й до держави в цілому. А суспільству, яке не довіряє державним інституціям, складно виявляти високий рівень патріотизму, зокрема у питаннях сумлінності сплати податків чи відмови від отримання особистої вигоди за рахунок держави. Відповідно, шлях до підвищення фінансового патріотизму суспільства передбачає реформу судової систе-

**Таблиця 1. Вибрані показники якості урядування
(за методикою Світового банку) в Україні та окремих державах ЄС у 2015–2023 рр.**

Країни	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ефективність уряду									
Естонія	81,9	81,9	82,86	83,33	84,76	87,62	88,57	89,62	88,68
Німеччина	92,86	93,33	93,33	91,43	91,90	88,10	87,14	88,21	85,38
Польща	74,29	72,38	71,90	71,90	70,48	64,29	61,43	61,79	66,51
Україна	33,33	31,43	33,33	37,14	38,57	37,62	35,24	33,02	37,74
Верховенство права									
Естонія	87,14	85,71	85,71	85,71	86,19	88,10	88,57	89,62	89,62
Німеччина	93,33	91,90	91,43	91,43	92,38	90,95	91,43	91,98	92,92
Польща	76,19	71,43	64,29	64,29	63,33	67,62	64,29	64,15	65,09
Україна	20,00	20,00	23,33	23,81	24,76	24,76	25,71	18,87	19,81
Контроль над корупцією									
Естонія	88,57	88,10	86,67	90,00	90,95	92,38	90,00	91,04	91,51
Німеччина	93,33	93,81	94,76	95,71	95,24	95,24	95,71	95,75	94,34
Польща	74,76	75,71	73,81	73,33	71,43	72,38	68,10	68,40	68,87
Україна	13,81	19,05	21,43	17,62	24,76	22,86	24,29	29,25	25,94

Джерело: побудовано за [3].

ми у контексті її самоочищення, впровадження принципу невідворотності покарання за неправомірні рішення та непрофесійну поведінку. Представники судової гілки влади мають не тільки виявляти високий професіоналізм, але й бути носіями моральних чеснот. Саме у реалізації принципу верховенства права, коли кожен, хто має намір працювати чесно буде впевненим у можливості відстояти власні інтереси у правовий спосіб, а той, хто порушує закон не уникне покарання, ми вбачаємо шлях до подолання масштабної корупції в Україні, а також підвищення ефективності урядування, зокрема при використанні бюджетних ресурсів і продукуванні суспільних благ.

Стимулювання тих форм економічної поведінки, які належать до проявів фінансового патріотизму (благодійність, купівля облігацій державної позики, орієнтація на споживання товарів чи послуг вітчизняних виробників) передбачає застосування широкого спектру інструментів та програм. Подібно до зарубіжної практики, в останні роки вони отримали реалізацію також в Україні. Серед останніх законодавчих ініціатив вагоме значення має прийняття змін до норм оподаткування прибутку підприємств, за якими платники податку на період воєнного стану в Україні зможуть спрямовувати до 8% прибутку на благодійні цілі, зокрема фінансову підтримку благодійних організацій [4]. Таким чином, закон стимулює бізнес до більш активної участі в благодійних проєктах, надаючи податкові пільги для тих, хто підтримує суспільно корисні ініціативи.

Війна — це не лише битва на фронті, але й випробування для економіки. В умовах, коли кожен ресурс має значення, фінансовий патріотизм стає запорукою стійкості держави. Бізнес, як рушійна сила економіки, відіграє

ключову роль у цьому процесі. Однак, в умовах критичних воєнних ризиків, нестабільності та невизначеності перспектив забезпечити стабільність бізнес-процесів складно. Тому реалізація цільових програм підтримки вітчизняного бізнесу є вираженням не тільки економічного регулювання, але й відповідального ставлення держави до бізнесу, що займає патріотичну позицію, працюючи та сплачуючи податки в Україні. Започатковані у період повномасштабної війни програми "єРобота", за якою суб'єкти малого бізнесу можуть отримати гранти на власну діяльність, Програма "Доступні кредити 5-7-9%" стали реальними механізмами фінансової підтримки дрібного і середнього бізнесу, що дали йому можливість адаптуватися до роботи в нових безпекових реаліях. Зважаючи на це, вони мають бути не тільки продовжені, але й масштабовані на регіональний та місцевий рівень.

ВИСНОВКИ ІЗ ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансовий патріотизм як модель економічної поведінки, яка передбачає урахування національних інтересів при ухваленні фінансових рішень, формується під впливом багатьох чинників. Він залежить не тільки від патріотичної свідомості громадян та бізнесу, але вимагає також відповідальної позиції держави, збереження довіри до неї як інституту, що виражає інтереси усіх верств суспільства. Це вимагає проведення виваженої фінансової політики з урахування інтересів платників податків, ефективності використання публічних ресурсів, подолання марнотратства бюджетних коштів. Для підвищення довіри до держави як передумови високого рівня фінансового патріотизму важливими є такі реформи, як: впровадження інклю-

живних підходів до управління публічними фінансами; наповнення реальним змістом декларації про верховенство права у взаєминах між державою та суспільством. За першим напрямом важливо поглиблювати відкритість роботи органів публічної влади, забезпечувати зв'язок між витраченими ресурсами і результатами роботи, зменшувати вплив особистих контактів у процесах сплати фіскальних платежів. Другий напрям вимагає реформування судової системи, її очищення від корупції, безкарності, залежності від політиків та олігархів.

Підвищення фінансового патріотизму в умовах війни та складної економічної ситуації вимагає комплексного підходу, що поєднує як державні ініціативи, так і активну участь суспільства. Втім, попри очевидну корисність програм та заходів, спрямованих на захист національних економічних інтересів через стимулювання попиту на вітчизняні товари, фінансові послуги вітчизняних фінансових установ, сприяння благодійності тощо, "підтримуваний" фінансовий патріотизм не матиме довгострокового характеру, якщо не опиратиметься на певну ідеологічну платформу, ідейні цінності, закладені з дитинства. Виховання молодого покоління у парадигмі любові до власної землі, поваги до свого народу, його мови, культурних надбань може створити необхідну ідейну основу, яка дає пояснення, чому не завдяки, а всупереч багатьом чинникам вітчизняний бізнес та прості громадяни продовжують підтримувати нашу державу у її боротьбі з масштабною агресією, готові віддати власні сили і ресурси заради Перемоги. Бо фінансовий патріотизм — це не лише про фінансові ресурси держави, а про патріотичну фінансову поведінку кожного та активну участь у розвитку країни.

Література:

1. 60% українців не довіряють Верховному Суду, а пріоритетом вважають кадрове оновлення судової системи — опитування. URL: <https://dejure.foundation/60-ukrayincziv-ne-doviryayut-verhovnomu-sudu-a-priorytetom-vvazhayut-kadrove-onovlennya-sudovoyi-systemy-opytuvannya/>
2. Frizell J. Rallying Fiscal Patriotism: War Taxes in the Contemporary World. *Comparative Political Studies*. 2024. No 57(8). P. 1375—1405. URL: <https://doi.org/10.1177/00104140231194061>
3. Worldwide Governance Indicators. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

4. Волокіта В. Рада ухвалила закон про стимулювання благодійності: що змінює. URL: <https://epravda.com.ua/power/shcho-zminyuyezakon-pro-stimulyuvannya-blagodiynictva-803663/>

5. Горин В. П., Була П. В., Чорноус В. С. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 23—31. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52087>

6. ДБР повідомило про підозру колишньому високопосадовцю Міноборони, який завдав мільярдних збитків державі. URL: <https://dbr.gov.ua/news/dbr-povidomilo-pro-pidozru-kolishnomu-visokoposadovcyu-minoboroni-yakij-zavdav-milyardnih-zbitkiv-derzhavi>

7. Длігач А. Зростання податків: тактична перемога чи стратегічна поразка? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/9/716401/>

8. Карпінський Б. Державотворчий патріотизм нації як основа фінансового забезпечення конституційного ладу (Частина I). *Науковий вісник НАТУ України*. 2013. Вип. 23.12. С. 211—219.

9. Козаченко Д. Влада Білої Церкви планує придбати збиткову ТЕЦ за 300 млн грн URL: <https://espresso.tv/vlada-biloi-tserkvi-planue-pridbati-zbitkovu-tets-za-300-mln-grn>

10. Крисоватий А., Горин В., Лободіна З., Погрішук Г., Добіжа Н., Булавинець В. Фінансовий патріотизм: теоретичне обґрунтування та роль у забезпеченні фінансової безпеки держави. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. № 1 (60). С. 123—136. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.-2025.4614>

11. Лащук Є. Perezavantazhenня БЕБ: як довго бізнесу терпіти маски-шоу. URL: <https://mind.ua/openmind/20276693-perezavantazhen-nya-beb-yak-dovgo-biznesu-terpiti-maski-shou>

12. Національна стратегія доходів до 2030 року. Схвалена Розпорядженням КМУ від 27.12.2023 р. № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_-2030_.pdf

13. Податкові перевірки. Звіт за результатами розслідування за власною ініціативою. Рада бізнес-омбудсмена. Київ, 2024. 34 с. URL: <https://boi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/podatkovy-perevirky-v2.pdf>

References:

1. DEJURE Foundation (2024), "Poll: 60% of Ukrainians do not trust the Supreme Court and

consider staffing of the judiciary a priority", available at: <https://dejure.foundation/60-ukrayinc-ziv-ne-doviryayut-verhovnomu-sudu-a-priorytetom-vvazhayut-kadrove-onovlennya-sudovoyi-systemy-opytuvannya/> (Accessed 26 March 2024).

2. Frizell, J. (2024), "Rallying Fiscal Patriotism: War Taxes in the Contemporary World", *Comparative Political Studies*, vol. 57 (8), pp. 1375—1405. <https://doi.org/10.1177/00104140231194061>.

3. World Bank Group (2024), "Worldwide Governance Indicators", available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access> (Accessed 26 March 2024).

4. Volokita, V. (2024), "The Rada has adopted a law on charity incentives: what does it change?", available at: <https://epravda.com.ua/power/shcho-zminyuye-zakon-pro-stimulyuvannya-blagodiynictva-803663/> (Accessed 26 March 2024).

5. Horyn, V., Bula, P. and Chornous, V. (2024), "Tax policy of Ukraine under martial law: realities, and prospects for overcoming", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 23—31. available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52087> (Accessed 26 March 2024).

6. The official website of the State Bureau of Investigation (2024), "SBI serves notice of suspicion to former senior official of the Ministry of Defence who caused billions of losses to the state", available at: <https://dbr.gov.ua/news/dbr-povidomilo-propidozru-kolishnomu-visokoposadovcyu-minoboroni-yakij-zavdav-milyardnih-zbitkiv-derzhavi> (Accessed 26 March 2024).

7. Dliach, A. (2024), "Tax increases: a tactical victory or a strategic defeat?", available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/9/716401/> (Accessed 26 March 2024).

8. Karpinskyi, B. (2013), "State-Creative Patriotism of Nation as the Basis of the Constitutional System of Financial Security (Part 1)", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 23.12, pp. 211—219.

9. Kozachenko, D. (2023), "Bila Tserkva authorities plan to buy loss-making CHP plant for UAH 300 million", available at: <https://espresso.tv/vlada-biloi-tserkvi-planue-pridbati-zbitkovutets-za-300-mln-grn> (Accessed 26 March 2024).

10. Krysovaty, A., Horyn, V., Lobodina, Z., Pohrishchuk, H., Dobizha, N. and Bulavynets, V. (2025). "Financial patriotism: theoretical substantiation and role in ensuring the financial security of the state", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 1 (60), pp. 123—136. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.60.2025.4614>.

11. Laschuk, Ye. (2024), "BES reboot: how long can businesses tolerate mask shows", available at:

<https://mind.ua/openmind/20276693-pereza-vantazhennya-beb-yak-dovgo-biznesu-terpiti-maski-shou> (Accessed 26 March 2024).

12. The official website of the Ministry of Finance of Ukraine (2024), "National Revenue Strategy until 2030. Approved by the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1218-p dated 27 December 2023", available at: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (Accessed 26 March 2024).

13. The official website of the Business Ombudsman Council (2024), "Tax audits. Report on the results of an investigation on your own initiative", available at: <https://boi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/podatkovy-perevirky-v2.pdf> (Accessed 26 March 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.03.2025 р.



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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 657.1:657.2:338:330.131

А. П. Макаренко,

д. е. н., професор, професор кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,
 Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9576-928X>

Є. В. Меліхов,

асистент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
 Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9856-9291>

О. А. Шаповалов,

магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,
 Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1736-6483>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.83

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ПРИДБАННЯ І ВІДПУСКУ МАТЕРІАЛІВ ЗА ЗВИЧАЙНИМИ ТА ПУБЛІЧНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ

A. Makarenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing, Engineering
 Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

Ye. Melikhov,

Assistant of the Department of Information Economy, Entrepreneurship and Finance, Engineering Educational
 and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

O. Shapovalov,

Master's student of the Department of Zaporizhzhya National University of Engineering Educational
 and Scientific Institute im. YU.M. Potebni ZNU, Zaporizhzhya

IMPROVING ACCOUNTING AND CONTROL OF THE PURCHASE AND RELEASE OF MATERIALS UNDER REGULAR AND PUBLIC PROCUREMENT

Придбання матеріалів підприємствами та організаціями відбувається різними шляхами, а саме отримання від постачальників за плату, безоплатному отриманні, внесенню до статутного капіталу, обміну матеріалів на подібні активи, обміну матеріалів на неподібні активи, за тендерними закупівлями. Відпуск матеріалів здійснюється: у виробництво, а також в разі реалізації на сторону, переміщені, безоплатній передачі, внесення до статутного капіталу іншого підприємства. Від цього залежить правильність ведення обліку і проведення контролю придбання та відпуску матеріалів, що і зумовило вибір теми дослідження та її актуальність.

Ефективна система публічних закупівель окрім економії бюджетних коштів, мала б забезпечувати зниження корупції під час державних закупівель та забезпечувати їх прозорість, а також надати преференції національним виробникам, стратегічну підтримку провідних промислових підприємств та захист галузей промисловості, що розвиваються. При цьому економічний ефект від використання публічних закупівель виявляється не лише в масштабах прямої економії коштів від зниження цін на об'єкти постачання, а також у заощадженні на експлуатаційних витратах під час використання придбаних благ, підвищення якості ресурсів за незмінної ціни угоди.

Метою роботи є удосконалення обліку та контролю придбання та відпуску матеріалів для звичайних та публічних закупівель.

Метою контролю придбання та відпуску матеріалів є дослідження правильності надходження та відпуску матеріалів, а також правильності відображення їх в обліку й звітності.

Завдання контролю придбання та відпуску матеріалів полягають у перевірці надходження матеріалів за напрямками, відображення експортних операцій з відпуску матеріалів та імпорتنих операцій з надходження матеріалів, а також з проведення тендерних закупівель.

У роботі розроблена методика проведення контролю придбання та відпуску матеріалів, яка на відміну від існуючих включає: тест внутрішнього контролю, загальний план, програму, робочі документи. Запропонована програма придбання та відпуску матеріалів перевірки надасть змогу контролеру охопити всі аспекти, дослідити правильність відображення в обліку, вчасно виявити порушення за тендерними закупівлями.

Для удосконалення обліку запропоновані відомості придбання та відпуску матеріалів, а саме: відображення інформації щодо надходження матеріалів за напрямками, відображення експортних операцій з відпуску матеріалів та імпорتنих операцій з надходження матеріалів, а також тендерних закупівель. Це прискорить розрахунки відображення в обліку, розроблені шаблони документів зменшать вірогідність помилок в обліку та провести законні тендерні закупівлі.

The acquisition of materials by enterprises and organizations occurs in various ways, namely: receipt from suppliers for a fee, free of charge, contribution to the authorized capital, exchange of materials for similar assets, exchange of materials for dissimilar assets, by tender procurement. The release of materials is carried out: in production, as well as in the case of sale to a third party, transfer, free of charge transfer, contribution to the authorized capital of another enterprise. The correctness of accounting and control of the acquisition and release of materials depends on this, which determined the choice of the research topic and its relevance.

An effective public procurement system, in addition to saving budget funds, should ensure a reduction in corruption during public procurement and ensure their transparency, as well as provide preferences to national manufacturers, strategic support for leading industrial enterprises and protection of developing industries. At the same time, the economic effect of using public procurement is manifested not only in the scale of direct savings from reducing prices for supply objects, but also in savings on operating costs during the use of purchased goods, improving the quality of resources at an unchanged transaction price.

The purpose of the work is to improve accounting and control of the purchase and release of materials for ordinary and public procurement.

The purpose of controlling the purchase and release of materials is to study the correctness of the receipt and release of materials, as well as the correctness of their reflection in accounting and reporting.

The tasks of controlling the purchase and release of materials are to check the receipt of materials by direction, reflect export operations on the release of materials and import operations on the receipt of materials, as well as conduct tender procurement.

The work has developed a methodology for controlling the purchase and release of materials, which, unlike existing ones, includes: an internal control test, a general plan, a program, working documents. The proposed program for the purchase and release of inspection materials will allow the controller to cover all aspects, investigate the correctness of the reflection in the accounting, and timely identify violations in tender procurement.

To improve accounting, information on the purchase and release of materials is proposed, namely: displaying information on: receipt of materials by direction, displaying export operations on the release of materials and import operations on the receipt of materials, as well as tender procurement. This will speed up the calculations of reflection in accounting, the developed document templates will reduce the likelihood of errors in accounting and conduct legal tender procurement.

Ключові слова: облік, контроль, придбання, відпуск, матеріали, публічні закупівлі, тендерні закупівлі.

Key words: accounting, control, purchasing, release, materials, public procurement, tender procurement.

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

Придбання матеріалів підприємствами та організаціями відбувається різними шляхами,

а саме отримання від: постачальників за плату, безоплатному отриманні, внесенню до статутного капіталу, обміну матеріалів на подібні активи, обміну матеріалів на неподібні активи, за тендерними закупівлями. Відпуск матеріалів здійснюється: у виробництво, а також в разі

Таблиця 1. Тест внутрішнього контролю придбання та відпуску матеріалів

№	Зміст питання	Варіанти відповіді			
		Інформація відсутня	Так	Ні	Примітки
1	Чи приймає участь підприємство у тендерних закупівлях?				
2	Чи здійснюється експорт матеріалів?				
3	Чи відбувається імпорту матеріалів?				
4	Чи було безоплатне отримання матеріалів?				
5	Чи була безоплатна передача матеріалів?				
6	Чи було внесення матеріалів до статутного капіталу підприємства?				
7	Чи були випадки повернення матеріалів постачальникам?				
8	Чи був обмін матеріалів на подібні активи?				
9	Чи був обмін матеріалів на неподібні активи?				
10	Згідно з якою після першого визнання запаси відображають у бухгалтерському обліку та звітності: - первісною вартістю; - чистою вартістю реалізації; - за найбільшою з двох оцінок: первісною вартістю або чистою вартістю реалізації; - за найменшою з двох оцінок: первісною вартістю або чистою вартістю реалізації?				

Джерело: складено авторами.

реалізації на сторону, переміщені, безоплатні передачі, внесення до статутного капіталу іншого підприємства. Від цього залежить правильність ведення обліку і проведення контролю придбання та відпуску матеріалів, що і зумовило вибір теми дослідження та її актуальність.

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

Проблемними питаннями обліку та контролю запасів займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Бутинець Ф.Ф., Давидов Г.М., Кулаковська Л.П., Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Піча Ю.В., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф. та інші. Автори розглядають дане питання різнобічно та акцентують увагу на різних аспектах ведення обліку та проведення контролю запасів. Проте саме питання ведення обліку та проведення контролю придбання та відпуску матеріалів потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є удосконалення обліку та контролю придбання та відпуску матеріалів для звичайних та публічних закупівель.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Крім уже звичних нам шляхів придбання підприємствами та організаціями матеріалів, а

саме отримання від: постачальників за плату, безоплатному отриманні, внесенню до статутного капіталу, обміну матеріалів на подібні та неподібні активи, значного поширення набувають публічні закупівлі, різновидом яких є тендерні закупівлі, в яких постачальних обирається шляхом відбору найкращої пропозиції (низька ціна, відмінна якість) серед декількох конкурентів у електронній системі закупівель.

Запровадження системи публічних закупівель відповідає вимогам гармонізації здійснення процесу державних закупівель в Україні зі стандартами, визначеними Європейським союзом. Свідченням цього є структурна і процесна її подібність до аналогів, що використовуються у країнах ЄС.

Ефективна система публічних закупівель окрім економії бюджетних коштів, мала б забезпечувати зниження корупції під час державних закупівель та забезпечувати їх прозорість, а також надати преференції національним виробникам, стратегічну підтримку провідних промислових підприємств та захист галузей промисловості, що розвиваються. При цьому економічний ефект від використання публічних закупівель виявляється не лише в масштабах прямої економії коштів від зниження цін на об'єкти постачання, а також у заощадженні на експлуатаційних витратах під час використання придбаних благ, підвищення якості ресурсів за незмінної ціни угоди. Крім цього, наявні і додаткові вигоди, а саме: відкриття додаткових ринків збуту товару або послуг оскільки, детальне знайомство з ринком і клієнтами надає

Таблиця 2. Загальний план проведення контролю придбання та відпуску матеріалів

Етап перевірки	Процедури перевірки	Період проведення	Виконавці
Підготовчий	Знайомство з бізнесом клієнта, планування проведення перевірки придбання та відпуску матеріалів		
Основний	Перевірка проведення тендерних закупівель Перевірка відображення експортних операцій з відпуску матеріалів Перевірка відображення імпорتنих операцій з надходження матеріалів Перевірка надходження матеріалів за напрямками		
Завершальний	Складання звіту за результатами перевірки придбання та відпуску матеріалів		

Джерело: складено авторами.

можливість знайти і встановити довгострокові зв'язки з новими партнерами; підвищення репутації компанії, зважаючи на те, що мало хто з компаній-конкурентів згодні оприлюднювати детальну інформацію про діяльність свого підприємства, оскільки це приверне увагу спеціалізованих служб і громадськості тому, якщо компанія бере участь в торгах на конкурентних підставах з іншими компаніями — це говорить бізнес-партнерам, що підприємство відкрите, а значить співпрацювати з ним перспективніше, ніж з іншими.

Але як будь-яка система має недоліки, так і система публічних закупівель має ряд недоліків. Так, незважаючи на численні зміни до законодавства про публічні закупівлі, на сьогодні також доводиться говорити про те, що попри всі очікування, ця процедура не полегшилася, а ускладнилася. Характеризуючи сучасне законодавство, можна зробити виснов-

ки, що воно занадто складне, досить непрозоре та надто м'яке до порушників. Європейський досвід свідчить, що повністю локалізувати вияви державної корупції у сфері державних закупівель ще не вдалося в жодній країні світу. Однак досягти суттєвого зниження її рівня шляхом вжиття комплексу ефективних заходів все ж цілком реально і це є головною метою нашої держави.

Метою контролю придбання та відпуску матеріалів є дослідження правильності надходження та відпуску матеріалів, а також правильності відображення їх в обліку й звітності.

Завдання контролю придбання та відпуску матеріалів полягають у перевірці надходження матеріалів за напрямками, відображення експортних операцій з відпуску матеріалів та імпорتنих операцій з надходження матеріалів, а також з проведення тендерних закупівель.

Таблиця 3. Програма контролю придбання та відпуску матеріалів

№	Мета	Перелік процедур контролю	Критерії якості	Метод перевірки	Код робочого документа	Період проведення	Виконавець	Примітки
1	Впевнитись у правильності проведення тендерних закупівель	Перевірка проведення тендерних закупівель	А, Б, В, Г, Е	Документальний, арифметичний, по суті, вибіркового	ПВМ-1			
2	Впевнитись у правильності відображення експортних операцій з відпуску матеріалів	Перевірка відображення експортних операцій з відпуску матеріалів	А, Б, В, Г, Е	Документальний, арифметичний, по суті, вибіркового	ПВМ-2			
3	Впевнитись у правильності відображення імпорتنих операцій з надходження матеріалів	Перевірка відображення імпорتنих операцій з надходження матеріалів	А, Б, В, Г, Е	Документальний, по суті, арифметичний, вибіркового	ПВМ-3			
4	Впевнитись у правильності надходження матеріалів за напрямками	Перевірка надходження матеріалів за напрямками	А, Б, В, Г, Е	Документальний, формальний, по суті, арифметичний, вибіркового	ПВМ-4			
Критерії якості перевірки: наявність – А; правдивість – Б; права та зобов'язання – В; повнота – Г; вимірювання – Д; оцінку вартості – Е; подання і розкриття – Є.								

Джерело: складено авторами.

Таблиця 4. Робочий документ ПВМ-1 — Перевірка проведення тендерних закупівель

Період	ПБ	За даними підприємства		За даними контролю перевіряють учасника на відповідність вимогам ст. 17 ЗУ «Про публічні закупівлі»:			Відхилення	
		Тендерна пропозиція	Учасники	Учасник-корупціонер	Порушення законодавства про захист економічної конкуренції	Кримінальні правопорушення	Помилки в проведенні тендера	Незаконні учасники

Джерело: складено авторами.

Тест внутрішнього контролю придбання та відпуску матеріалів наведено в таблиці 1.

Одержавши в процесі попереднього планування дані про підприємство, контролер приступає до розробки загального плану контролю придбання та відпуску матеріалів (табл. 2). Загальний план контролю придбання та відпуску матеріалів є документом організаційно-методологічного характеру. План складається з переліку робіт в розрізі етапів і строків їх виконання із зазначенням виконавців.

Програму контролю придбання та відпуску матеріалів наведено в таблиці 3.

Для вирішення поставлених завдань контролю придбання та відпуску матеріалів пропонуємо робочі документи (табл. 4—7), які на думку авторів стануть обґрунтованими доказами якісного проведення перевірки.

Для обліку придбання та відпуску матеріалів втратила чинність більша частина первинних документів, а дані та відповідні розрахунки відображаються у довідках бухгалтерії, але це не зручно і на їх підготовку витрачається багато зайвого часу. Для удосконалення обліку запропоновані відомості відображення придбання та відпуску матеріалів, а саме відображення інформації щодо: надходження матері-

Таблиця 5. Робочий документ ПВМ-2 — Перевірка відображення експортних операцій з відпуску матеріалів

Період	Назва матеріалу	Покупець	За даними підприємства			За даними контролю						Відхилення		
			ПДВ	Мито	Сума, грн	Кількість	Ціна	Валюта	Курс	ПДВ	Мито	Сума, грн	ПДВ	Мито

Джерело: складено авторами.

Таблиця 6. Робочий документ ПВМ-3 — Перевірка відображення імпорتنих операцій з надходження матеріалів

Період	Назва матеріалу	Постачальник, покупець	За даними підприємства			За даними контролю							Відхилення		
			ПДВ	Мито	Сума, грн	Кількість	Ціна	Валюта	Курс	ПДВ	Мито	Сума, грн	ПДВ	Мито	Сума, грн

Джерело: складено авторами.

Таблиця 7. Робочий документ ПВМ-4 — Перевірка надходження матеріалів за напрямками

Надходження	За даними підприємства	За даними контролю				Відхилення
		Кількість	Ціна	ПДВ	Сума	
Придбання від постачальників						
Безплатне отримання						
Внесення до статутного капіталу						
Обмін матеріалів на подібні активи						
Обмін матеріалів на неподібні активи						
За тендерними закупівлями						

Джерело: складено авторами.

Таблиця 8. Відомість проведення тендерних закупівель

Період	ПІБ	Дані по тендерам		За даними контролю перевіряють учасника на відповідність вимогам ст. 17 ЗУ «Про публічні закупівлі»:			Порушення не припустимі в закупівлях	
		Тендерна пропозиція	Учасники	Учасник-корупціонер	Порушення законодавства про захист економічної конкуренції	Кримінальні правопорушення	Помилки в проведенні тендера	Незаконні учасники

Джерело: складено авторами.

Таблиця 9. Відомість відображення в обліку експортних операцій з відпуску матеріалів

Період	Назва матеріалу	Покупець	Кількість	Ціна	Найменування валюти	Кількість валюти	Курс валюти	Сума у гривнях	ПДВ	Мито	Акцизний податок	Загальна сума, грн	Відображення в обліку	
													Дебет	Кредит

Джерело: складено авторами.

Таблиця 10. Відомість відображення в обліку імпорتنих операцій з надходження матеріалів

Період	Назва матеріалу	Постачальник	Кількість	Ціна	Найменування валюти	Кількість валюти	Курс валюти	Сума у гривнях	ПДВ	Мито	Акцизний податок	Загальна сума, грн	Відображення в обліку	
													Дебет	Кредит

Джерело: складено авторами.

Таблиця 11. Відомість обліку надходження матеріалів за напрямками

Надходження	Кількість	Ціна	Сума	ПДВ	Загальна сума	Відображення в обліку	
						Дебет	Кредит
Придбання від постачальників							
Безплатне отримання							
Внесення до статутного капіталу							
Обмін матеріалів на подібні активи							
Обмін матеріалів на неподібні активи							
За тендерними закупівлями							

Джерело: складено авторами.

алів за напрямками, відображення експортних операцій з відпуску матеріалів та імпорتنих операцій з надходження матеріалів, а також проведення тендерних закупівель, що наведені у таблицях 8—11.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У роботі розроблена методика проведення контролю придбання та відпуску матеріалів,

яка на відміну від існуючих включає: тест внутрішнього контролю, загальний план, програму, робочі документи. Запропонована програма придбання та відпуску матеріалів перевірки надасть змогу контролеру охопити всі аспекти, дослідити правильність відображення в обліку, вчасно виявити порушення за тендерними закупівлями.

Для удосконалення обліку запропоновані відомості придбання та відпуску матеріалів, а саме: відображення інформації щодо: надход-

ження матеріалів за напрямками, відображення експортних операцій з відпуску матеріалів та імпорتنних операцій з надходження матеріалів, а також тендерних закупівель. Це прискорить розрахунки відображення в обліку, розроблені шаблони документів зменшать вірогідність помилок в обліку та провести законні тендерні закупівлі.

Література:

1. Меліхова Т. О., Романенко К. В. Удосконалення організації бухгалтерського процесу та методики аудиту вибуття основних засобів в обліку суб'єктів малого підприємництва. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9445> (дата звернення: 17.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.18

2. Меліхова Т. О., Гребенюк О. В. Удосконалення методичних підходів до аудиту надходження основних засобів для підвищення рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 27—32. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.27

3. Меліхова Т. О., Климова О. В. Удосконалення обліку та внутрішнього контролю списання основних засобів бюджетних установ для підвищення якості контролю та ефективності проведення ревізії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 30—36. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.20.30

4. Меліхова Т. О., Герасименко Ю. М. Розробка програми аудиту надходження основних засобів для підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 24. С. 46—53. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.24.46

5. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Аудит. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 260 с.

6. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Організація і методика аудиту. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 280 с.

7. Меліхова Т. О. Визначення витрат господарської діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. Харків: ХНЕУ, НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України, ВД "Інжек", 2013. № 3. С. 254—258.

8. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

9. Меліхова Т. О., Височина В. В. Розробка програми аудиту витрат на виробництво для підвищення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та держава*, 2018. № 1. С. 69—75.

10. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Теорія і методика документування

в обліку та аудиті: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за рівнем бакалавра зі спеціальності 071 "Облік і оподаткування" за денною та заочною формою навчання, Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 400 с.

11. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Чакалова Н. С. Теорія бухгалтерського обліку: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 516 с.

12. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Кутчак Ю. М. Фінансовий облік II: навчальний посібник для здобувачів рівня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 368 с.

13. Меліхова Т. О., Білоконь М. Ю. Удосконалення документування обліку та контролю капітальних поточних ремонтів основних засобів для поліпшення фінансового обліку та аудиту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 21. С. 38—43. DOI: 10.32702/2306 6814.2023.21.38

14. Меліхова Т. О. Розробка програми аудиту ефективності використання основних засобів на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 20. С. 33—37.

15. Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Лисенко С. В. Удосконалення документування обліку, оподаткування та контролю надходження товарно-матеріальних цінностей для проведення якісного аналізу господарської діяльності в системі управління бізнесом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 54—61.

16. Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Бачинський В. В. Удосконалення обліку та аудиту МШП з метою аналізу правильності формування витрат при ціноутворенні в управлінському обліку. *"Ефективна економіка"*. 2024. № 11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5084>.

References:

1. Melikhova, T. and Romanenko, K. (2021), "Improving the organization of the accounting process and methods of auditing the disposal of fixed assets in the accounting of small businesses", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9445> (Accessed 05 March 2025).

2. Melikhova, T. and Hrebenuk, O. (2020), "Improvement of methodical approaches to audit of fixed assets acquisition for increasing of a level

of enterprise economic security", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 27—32.

3. Melikhova, T. and Klymova, O. (2021), "Adequate area of internal control over the write-off of the main budgetary installations for the improvement of the quality of control and efficiency of the revision", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 30—36. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.20.30

4. Melikhova, T. and Herasymenko, Yu. (2018), "The development of a program audit of the receipt of fixed assets for raising the level of financial security at the enterprise", *Agrosvit*, vol. 24, pp. 46—53.

5. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Audyt [Audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

6. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Orhanizatsiya i metody audyt [Organization and method of audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

7. Melikhova, T.O. (2013), "Determination of expenses of the economic activity of the enterprise", *Zhurnal "Biznes Inform"*, vol. 3, pp. 254—258.

8. Melikhova, T.O. (2018), *Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: formyrovanye, kontrol', efektyvnist' [Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency]*, Kherson, Ukraine.

9. Melikhova, T.O. and Vysochyna, V.V. (2018), "Development of a program for auditing production costs to improve the financial safety of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 69—75.

10. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N.S. (2020), *Teoriya i metody dokumentatsiyi v rachunkovi ta audytivni: tekhnicheskyy kurs dlya studentov vysshego spetsial'nogo uchebnogo zavodskogo kursu [Theory and methods of documentation in accounting and auditing: a textbook for higher education applicants at the bachelor's level in the specialty]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

11. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O., Podmeshalska, Y. V. and Chakalova, N.S. (2022), *Theory of accounting: a study guide for higher education bachelor degree holders. [Teoriya bukhgalters'koho obliku]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

12. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Kutchak Yu. M. (2023), *Finansovyy oblik II. [Financial accounting II]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

13. Melikhova, T. and Bilokon, M. (2023), "Improvement of documentation of accounting and control of capital and current repairs of fixed

assets to improve financial accounting and auditing", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 38—43. DOI: 10.32702/2306 6814.2023.21.38

14. Melikhova, T. (2017), "Development of a program of auditing the efficiency of use of fixed assets in the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 33—37.

15. Melikhova, T. O., Melikhov, Ye. V. and Lysenko, S. V. (2024), "Improving the documentation of accounting, taxation and control of the receipt of goods and material values for conducting a qualitative analysis of economic activity in the business management system", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 54—61.

16. Melikhova, T. O., Melikhov, Ye. V. and Bachynskyi, V. V. (2024), "Improving accounting and auditing of MSMEs for the purpose of analyzing the correctness of cost formation in pricing in management accounting", vol. 11, *Efektivna ekonomika*, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5084> (Accessed 05 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.03.2025 р.

<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 631.3:004.94:658.8

К. О. Пелех,
асистент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6769-4547>

І. А. Франів,
д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6191-9772>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.91

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМНИЦТВОМ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ

K. Pelekh,
Assistant of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics
I. Franiv,
Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lviv University of Trade and Economics

INTELLIGENT MANAGEMENT OF AGRO-ENTREPRENEURSHIP THROUGH THE IMPLEMENTATION OF INTERNET OF THINGS TECHNOLOGIES

У статті аргументовано, що моделювання систем агропідприємництва на основі використання можливостей Інтернету речей (IoT) є ключовим інструментом для підвищення ефективності та оптимізації виробничих процесів в аграрному секторі. Доведено, що врахування різних факторів, таких як технічна інфраструктура, кваліфікація персоналу, інвестиції, політична та правова підтримка, культурна та соціальна прийнятність, технологічна інтеграція, екологічна стійкість та аналітика даних, дозволяє створити комплексну і точну модель. Обґрунтовано, що для перевірки коректності цієї моделі необхідно виконати низку кроків, включаючи калібрування на основі реальних даних, валідацію через сенситивний аналіз та крос-валідацію, аналіз залишків, а також регулярне оновлення моделі з урахуванням нових даних. Загальна інтегрована модель враховує всі ці фактори і може використовуватися для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в агропідприємстві, забезпечуючи сталий розвиток і підвищення продуктивності.

Modeling agribusiness systems using Internet of Things (IoT) technologies is a crucial tool for enhancing management efficiency and optimizing production processes in the agricultural sector. Modern agribusiness faces numerous challenges, including rapid population growth, climate change, and limited natural resources. The application of IoT in agriculture opens new opportunities for increasing productivity, reducing costs, and improving product quality.

One of the key advantages of modeling such systems is the ability to collect and analyze data on all stages of the production process in real-time. IoT technologies enable continuous monitoring of environmental parameters, such as soil moisture levels, air temperature, solar radiation intensity, and other critical indicators. This allows farmers to make informed management decisions regarding irrigation, fertilization, and crop protection, leading to more rational resource use and increased yields.

The article argues that modeling agribusiness systems based on the capabilities of the Internet of Things (IoT) is a key tool for improving efficiency and optimizing production processes in the agricultural sector. It has been proven that considering various factors, such as technical infrastructure, personnel qualifications, investments, political and legal support, cultural and social acceptability, technological integration, environmental sustainability, and data analytics, allows for the creation of a comprehensive and accurate model. It is substantiated that to verify the correctness of this model, several steps must be undertaken, including calibration based on real data, validation through sensitivity analysis and cross-validation, residual analysis, and regular model updates incorporating new data. The integrated model considers all these factors and can be used to make informed managerial decisions in agribusiness, ensuring sustainable development and productivity growth.

Thus, to ensure the accuracy of the model for the development of agribusiness systems based on IoT, several key verification steps must be carried out. First, it is essential to assess its internal consistency and calibrate it using historical data. Then, real-world data should be applied to conduct validation and sensitivity analysis to determine the impact of various factors. Additionally, cross-validation methods and residual analysis should be employed to assess the accuracy of forecasts. The final stage involves expert evaluations and regular model updates, which will help maintain its relevance and enhance the precision of predictions.

Ключові слова: агропідприємництво, інтернет речей, калібрування реальних даних, валідація, інтегрована модель.

Key words: agribusiness, Internet of Things (IoT), real data calibration, validation, integrated model.

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

Моделювання систем агропідприємництва на основі використання можливостей Інтернету речей (IoT) є ключовим інструментом для забезпечення ефективного управління та оптимізації виробничих процесів в аграрному секторі. В сучасному світі аграрний бізнес стикається з численними викликами, серед яких зростання населення, зміни клімату та обмеженість природних ресурсів. Впровадження IoT у сільськогосподарські процеси дозволяє значно підвищити продуктивність, зменшити витрати та покращити якість продукції. Одним з головних аспектів моделювання систем агропідприємництва є можливість отримання точних і своєчасних даних про всі аспекти виробничого циклу. За допомогою IoT технологій можна здійснювати моніторинг умов навколишнього середовища, таких як вологість ґрунту, температура повітря, рівень сонячного випромінювання та інші параметри. Ці дані дозволяють аграріям приймати обґрунтовані рішення щодо зрошення, внесення добрив і захисту рослин, що в свою чергу зменшує втрати ресурсів і підвищує врожайність. Моделювання на основі IoT також сприяє автоматизації та вдосконаленню управлінських процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом зростає інтерес дослідників до цифровізації агропідприємництва, зокрема до впровадження технологій Інтернету речей (IoT) для автоматизації виробничих процесів, моніторингу довкілля та управління ресурсами. У працях Гринько Т.О., Гвініашвілі Т., Романової Л.А. [1] аналізуються стратегії та мо-

делі цифрової трансформації агросектору, тоді як Кушнір О., Жигулін О. [2] досліджують можливості IoT для автоматизації зрошення, живлення рослин і контролю якості продукції. Фролова Л.В. та Котов Б.В. [3] оцінюють економічну ефективність цифрових технологій у сільському господарстві.

Глобальні тренди цифровізації аграрного бізнесу розглядають Міліан Г., Хорхе Ф., Дельгадо Т. [4], а виклики та можливості впровадження інновацій в Україні аналізують Кучер Л., Князь С., Павленко О. та ін. [5]. Інституційні аспекти цифрових змін досліджують Х. ван дер Стратен, Р. Нарула, Е. Джуліані [7], екологічні аспекти — Кернасюк Ю.В. [8], а взаємозв'язок між штучним інтелектом, великими даними та сталим розвитком — Д. Акулло, Х. Маата, А.Е. Дж. Уолс [9].

Попри активні дослідження, недостатньо уваги приділено інтеграції IoT у конкретні управлінські процеси агропідприємств, зокрема управлінню ресурсами, моніторингу ґрунтів та адаптації до кліматичних змін. Подальші наукові розвідки мають зосереджуватися на розробці комплексних моделей цифровізації агросектору, оцінці економічних і екологічних ефектів від їх впровадження.

МЕТА СТАТТІ

Мета написання статті є розробка та верифікація математичної моделі розвитку агропідприємства на основі IoT для підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів та забезпечення сталого розвитку. Дослідження охоплює аналіз ключових факторів впровадження IoT, формалізацію інтегрованої моделі, її валідацію та перевірку точності прогнозів. Очікуваним результатом є створення практичного інструменту для обґрунтованого прийняття управлінських рішень у сільському господарстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Використання розумних сенсорів та пристроїв дозволяє створювати інтегровані системи, що автоматично керують окремими елементами аграрного виробництва, такими як системи поливу, теплиці або склади. Це не тільки знижує необхідність ручної праці, але й забезпечує стабільність та передбачуваність процесів. Впровадження IoT технологій дозволяє створювати моделі, які враховують великий обсяг даних та використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування майбутніх результатів. Це дає можливість аграріям планувати діяльність на основі прогнозів врожайності, аналізувати вплив різних факторів на виробництво і виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях. Окрім того, використання IoT у моделюванні систем агропідприємництва сприяє покращенню ланцюгів поставок. Збирання даних про стан продукції на всіх етапах виробництва і доставки дозволяє зменшити втрати, покращити логістику і забезпечити високу якість продукції для кінцевого споживача. Таким чином, моделювання систем агропідприємництва на основі можливостей Інтернету речей є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку аграрного сектора. Використання передових технологій дозволяє підвищити ефективність, зменшити витрати та покращити якість продукції, що є критично важливим в умовах сучасних глобальних викликів.

Побудова моделі розвитку системи агропідприємництва на основі використання можливостей Інтернету речей (IoT) враховує низку факторів, які впливають на ефективність та результативність впровадження цих технологій. У цій моделі застосовуємо інтеграли та логарифми для опису динаміки розвитку системи.

1. Технічна інфраструктура ($I(t)$). Модель включає функцію, що описує наявність та розвиток технічної інфраструктури (сенсори, сервери, засоби зв'язку).

$$I(t) = \int_0^t (\alpha_1 \cdot S(t') + \alpha_2 \cdot C(t') + \alpha_3 \cdot Comm(t')) dt' \quad (1),$$

де $S(t')$ — кількість сенсорів; $C(t')$ — кількість серверів; $Comm(t')$ — рівень розвитку засобів зв'язку; $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ — коефіцієнти, що відображають вплив змінних.

2. Кваліфікація та навчання персоналу $Q(t)$). Рівень підготовки та навчання персоналу описується за допомогою логарифмічної функції.

$$Q(t) = \beta_1 \cdot \log(1 + T(t)) \quad (2),$$

де $T(t)$ — час, витрачений на навчання; β_1 — коефіцієнт ефективності навчання.

3. Інвестиції та фінансування ($F(t)$). Інвестиції моделюються як функція від часу, що залежить від доступності фінансових ресурсів

$$F(t) = \int_0^t \gamma_1 \cdot R(t') dt' \quad (3),$$

де $R(t')$ — доступні фінансові ресурси в момент часу t' ; γ_1 — коефіцієнт інвестиційної ефективності.

4. Політична та правова підтримка ($P(t)$). Наявність законодавчих і нормативних рамок моделюється через інтеграл, що відображає накопичення підтримки з часом.

$$P(t) = \int_0^t \delta_1 \cdot L(t') dt' \quad (4),$$

де $L(t')$ — рівень правової підтримки в момент часу t' ; δ_1 — коефіцієнт ефективності законодавчої підтримки.

5. Культурна та соціальна прийнятність ($C_{soc}(t)$). Модель враховує соціальні та культурні аспекти прийняття технологій за допомогою логарифмічної функції

$$C_{soc}(t) = \epsilon_1 \cdot \log(1 + A_{soc}(t)) \quad (5),$$

де $A_{soc}(t)$ — рівень прийняття технологій суспільством; ϵ_1 — коефіцієнт впливу соціального прийняття;

6. Технологічна інтеграція ($T_{int}(t)$). Інтеграція нових IoT рішень з існуючими системами моделюється через інтеграл

$$T_{int}(t) = \int_0^t \eta_1 \cdot G(t') dt' \quad (6),$$

де $G(t')$ — здатність інтегрувати нові рішення в момент часу t' ; η_1 — коефіцієнт інтеграційної ефективності.

7. Екологічна стійкість ($E(t)$). Вплив IoT на довкілля моделюється як інтегральна функція від рівня стійкого використання ресурсів.

$$E(t) = \int_0^t \theta_1 \cdot U(t') dt' \quad (7),$$

де $U(t')$ — рівень стійкого використання ресурсів в момент часу t' ; θ_1 — коефіцієнт екологічної стійкості.

8. Аналітика даних та управління інформацією ($A(t)$). Здатність аналізувати великі обсяги даних моделюється через логарифмічну функцію

$$A(t) = \zeta_1 \cdot \log(1 + D(t)) \quad (8),$$

де $D(t)$ — обсяги даних, що генеруються сенсорами; ζ_1 — коефіцієнт ефективності аналізу даних.

9. Загальна модель розвитку системи агропідприємництва ($Y(t)$). Врахувавши всі зазна-

Таблиця 1. Рекомендації щодо підвищення інформативності моделювання систем агропідприємництва на основі використання можливостей IoT

Перелік рекомендацій	Зміст рекомендацій
Деталізація факторів і параметрів. Розширити модель, включивши більше деталізованих параметрів для кожного фактору, наприклад, врахувати різні типи сенсорів, серверів та засобів зв'язку в технічній інфраструктурі, окремі види навчальних програм для різних груп працівників тощо	$I(t) = \int_0^t (\sum_i \alpha_i \cdot S_i(t') + \sum_j \beta_j \cdot S_j(t') + \sum_k \gamma_k \cdot Comm_k(t')) dt'.$
Використання реальних даних. Застосовувати реальні дані для калібрування та перевірки моделі. Це дозволить зробити моделювання більш точним і відповідним до реальних умов. Збирати дані з існуючих агропідприємств, які вже використовують IoT технології	$Y(t) = \alpha \cdot e^{I(t)+Q(t)+F(t)+P(t)+C_{soc}(t)+T_{ill}(t)+E(t)+A(t)} \cdot D_{real}(t).$
Часові лаги і динамічні процеси. Врахувати часові лаги між впровадженням нових технологій та отриманням результатів. Це можна моделювати за допомогою диференціальних рівнянь з лагами, які більш точно відображають динамічні процеси в агропідприємстві	$I(t) = \int_0^t (\alpha_1 \cdot S(t'-\tau) + \alpha_2 \cdot C(t'-\tau) + \alpha_3 \cdot Comm(t'-\tau)) dt'.$
Інтерактивне моделювання і симуляція. Використовувати інструменти для інтерактивного моделювання і симуляції, які дозволяють змінювати параметри моделі в реальному часі та аналізувати, як ці зміни впливають на результати. Це може бути корисно для виявлення оптимальних стратегій управління	$Y(t) = \alpha \cdot e^{I(t)+Q(t)+F(t)+P(t)+C_{soc}(t)+T_{ill}(t)+E(t)+A(t)} \cdot P_{int}(t).$
Врахування ризиків та невизначеностей. Додати компоненти, які враховують ризики та невизначеності, такі як зміни погоди, економічні кризи, зміни у законодавстві тощо. Це можна реалізувати за допомогою стохастичних моделей або моделювання Монте-Карло	$Y(t) = \alpha \cdot e^{I(t)+Q(t)+F(t)+P(t)+C_{soc}(t)+T_{ill}(t)+E(t)+A(t)+\varepsilon(t)}.$
Багатофакторний аналіз. Впровадити методи багатофакторного аналізу для оцінки взаємозв'язків між різними факторами моделі. Це дозволить виявити найважливіші фактори та їх взаємодію	$Y(t) = \alpha \cdot e^{I(t)+Q(t)+F(t)+P(t)+C_{soc}(t)+T_{ill}(t)+E(t)+A(t)}.$
Оптимізація моделі. Використовувати алгоритми оптимізації для знаходження найкращих параметрів моделі, які максимізують ефективність агропідприємства. Це можуть бути генетичні алгоритми, методи градієнтного спуску тощо	$O(t) = \arg \max_{\alpha, \beta, \gamma} \left(\int_0^T Y(t) dt \right),$
Візуалізація результатів. Створювати візуалізації, які дозволяють легко інтерпретувати результати моделювання. Графіки, діаграми та інші візуальні інструменти допоможуть краще зрозуміти вплив різних факторів на результати	$V(t) = Plot \left(\{I(t)+Q(t)+F(t)+P(t)+C_{soc}(t)+T_{ill}(t)+E(t)+A(t)+Y(t)\} \right).$
Інтеграція з іншими системами. Врахувати можливість інтеграції моделі з іншими управлінськими системами агропідприємства, такими як ERP-системи, системи управління ресурсами тощо. Це дозволить отримувати більш повну картину та приймати комплексні рішення	$T_{int}(t) = \int_0^t \eta_1 \cdot G(t') dt' + S_{ext}(t),$
Регулярне оновлення моделі. Регулярно оновлювати модель на основі нових даних і технологій. Це дозволить зберігати актуальність і точність моделювання у швидкозмінних умовах агропромислового сектора	$\alpha(t) = \alpha_{initial} + U(t).$

Джерело: побудовано авторами.

чені фактори, загальну модель можна записати так:

$$Y(t) = \alpha \cdot e^{I(t)+Q(t)+F(t)+P(t)+C_{soc}(t)+T_{ill}(t)+E(t)+A(t)} \quad (9),$$

де α — початковий рівень розвитку системи.

Ця модель відображає комплексний вплив різних факторів на розвиток системи агропідприємства з використанням IoT. Інтеграли відображають накопичення ефектів у часі, а логарифми враховують нелінійність впливу окремих факторів.

Таблиця 2. Етапи перевірка коректності моделі розвитку системи агропідприємництва на основі використання можливостей IoT

Етапи перевірки	Аналітичний інструментарій
Аналіз на консистентність. Перевірка на предмет того, чи всі рівняння моделі логічно узгоджуються між собою, а також чи використані параметри мають реалістичні значення та фізичний зміст	Перевірка внутрішньої логіки та узгодженості рівнянь. У цьому випадку, перевірка вручну або за допомогою програмного забезпечення для символічних обчислень, такого як MATLAB або Mathematica, щоб гарантувати, що всі рівняння правильно пов'язані та мають фізичний зміст
Калібрування моделі. На цьому етапі необхідно використати історичні дані агропідприємств для налаштування параметрів моделі (α, β, γ тощо) і застосувати методи оптимізації, наприклад, метод найменших квадратів, для мінімізації різниці між фактичними даними та прогнозами моделі	$\min_{\alpha, \beta, \gamma} \sum_{i=1}^n (Y_{observed,i} - Y_{model,i})^2$ де $Y_{observed,i}$ - фактичні дані; $Y_{model,i}$ - прогнозовані дані
Перевірка на реальних даних передбачає: збір даних з кількох агропідприємств, які вже використовують IoT технології, порівняння результатів моделювання з фактичними показниками продуктивності та розвитку цих підприємств, а також використання коефіцієнта детермінації (R^2) для оцінки якості відповідності моделі реальним даним	$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (Y_{observed,i} - Y_{model,i})^2}{\sum_{i=1}^n (Y_{observed,i} - \bar{Y}_{model,i})^2}$ де $\bar{Y}_{model,i}$ - середнє значення фактичних даних
Сенситивний аналіз супроводжується аналізом чутливості моделі до змін основних параметрів, оцінюванням, як невеликі зміни в параметрах впливають на результати а також моделюванням, що допоможе визначити ключові фактори впливу	$\frac{\partial Y}{\partial \alpha_i}, \frac{\partial Y}{\partial \beta_j}, \frac{\partial Y}{\partial \gamma_k}$
Валідація через симуляцію: використання симуляційного моделювання для перевірки поведінки системи при різних умовах; створення сценаріїв для різних погодних умов, рівнів інвестицій, політичної підтримки тощо, і перевірити, чи модель адекватно відображає ці сценарії	$Y(t) = \alpha \cdot e^{I(t)+Q(t)+F(t)+P(t)+C_{soc}(t)+T_{ill}(t)+E(t)+A(t)+\varepsilon(t)}$
Крос-валідація передбачає поділ наявних даних на навчальний та тестовий набори, навчання моделі на навчальному наборі даних і перевірити її продуктивність на тестовому наборі, використання методів, таких як k-fold крос-валідація, для забезпечення більш надійної оцінки	$Error_{cv} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \left(\frac{1}{n_i} \sum_{j=1}^{n_i} (Y_{observed,j} - Y_{model,j})^2 \right)$ де k - кількість фолдів, n_i - кількість спостережень у i -му фолді
Аналіз залишків передбачає: аналіз залишків (різницю між фактичними і передбаченими значеннями) для виявлення систематичних помилок; перевірка того чи залишки мають випадковий характер і не вказують на упущені фактори чи помилки у моделі	$\varepsilon_i = Y_{observed,i} - Y_{model,i}$
Експертна оцінка: отримання відгуків та оцінок від експертів у галузі агропідприємництва та IoT; залучення фахівців для оцінки адекватності моделі та внесення можливих коректив	$Score_{expert} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n Score_{individual,i}$
Часова перевірка: перевірити модель на довготривалих часових рядах, щоб оцінити її стабільність і здатність до передбачення на тривалий період; оцінювання моделі у різні сезони і роки, щоб переконатися, що вона може адекватно передбачати зміни з часом	$ACF(h) = \frac{\sum_{t=1}^{N-h} (Y_t - \bar{Y})(Y_{t+h} - \bar{Y})}{\sum_{t=1}^{N-h} (Y_t - \bar{Y})^2}$ де h - лаг
Модульне тестування передбачає тестування кожної компоненти моделі (наприклад, технічна інфраструктура, навчання персоналу) для впевненості, що кожен модуль працює коректно, а також перевірка того, чи, об'єднання модулів не призводить до нелогічних результатів	Окреме тестування кожного модуля моделі. Перевірка кожного компонента $I(t) + Q(t) + F(t) + P(t) + C_{soc}(t) + T_{ill}(t) + E(t) + A(t)$ окремо для забезпечення коректної роботи

Джерело: побудовано авторами.

У табл. 1 наведено рекомендації щодо підвищення інформативності побудованої моделі.

Для того, щоб інтегрувати всі вектори удосконалення в кінцеву модель розвитку системи агропідприємництва на основі використання

можливостей Інтернету речей (IoT), потрібно об'єднати їх в одну комплексну математичну модель. Нижче наведено інтегровану модель, яка враховує всі зазначені фактори:

1. Технічна інфраструктура:

$$I(t) = \int_0^t (\sum_i \alpha_i \cdot S_i(t') + \sum_j \beta_j \cdot S_j(t') + \sum_k \gamma_k \cdot Comm_k(t')) dt' \quad (10).$$

2. Кваліфікація та навчання персоналу:

$$Q(t) = \beta_1 \cdot \log(1 + T(t)) \quad (11).$$

3. Інвестиції та фінансування:

$$F(t) = \int_0^t \gamma_1 \cdot R(t') dt' \quad (12).$$

4. Політична та правова підтримка:

$$P(t) = \int_0^t \delta_1 \cdot L(t') dt' \quad (13).$$

5. Культурна та соціальна прийнятність:

$$C_{soc}(t) = \varepsilon_1 \cdot \log(1 + A_{soc}(t)) \quad (14).$$

6. Технологічна інтеграція:

$$T_{int}(t) = \int_0^t \eta_1 \cdot G(t') dt' + S_{ext}(t) \quad (15).$$

7. Екологічна стійкість:

$$E(t) = \int_0^t \theta_1 \cdot U(t') dt' \quad (16).$$

8. Аналітика даних та управління інформацією:

$$A(t) = \varsigma_1 \cdot \log(1 + D(t)) \quad (17).$$

9. Врахування ризиків та невизначеності:

$$\varepsilon(t) \sim N(0, \sigma^2) \quad (18).$$

10. Оптимізація моделі:

$$O(t) = \arg \max_{\alpha, \beta, \gamma} \left(\int_0^T Y(t) dt \right) \quad (19).$$

11. Регулярне оновлення моделі:

$$\alpha(t) = \alpha_{initial} + U(t) \quad (20).$$

12. Загальна модель розвитку системи агропідприємства:

$$Y(t) = \alpha \cdot e^{I(t)+Q(t)+F(t)+P(t)+C_{soc}(t)+T_{int}(t)+E(t)+A(t)+\varepsilon(t)} \quad (21),$$

де $I(t)$ — технічна інфраструктура; $Q(t)$ — кваліфікація та навчання персоналу; $F(t)$ — інвестиції та фінансування; $P(t)$ — політична та правова підтримка; $C_{soc}(t)$ — культурна та соціальна прийнятність; $T_{int}(t)$ — технологічна інтеграція; $E(t)$ — екологічна стійкість; $A(t)$ — аналітика даних та управління інформацією; $\varepsilon(t)$ — стохастичний компонент (випадкові фактори); $O(t)$ — оптимізація параметрів; $\alpha(t)$ — регулярне оновлення моделі.

Ця інтегрована модель враховує всі запропоновані фактори та удосконалення, забезпечуючи комплексний підхід до розвитку системи агропідприємства на основі IoT.

У табл. 2 наведено етапи перевірки коректності моделі розвитку системи агропідприємства на основі використання можливостей IoT.

Виконання цих кроків допоможе забезпечити коректність і надійність моделі, а також

підвищити довіру до її результатів у прийнятті управлінських рішень у агропідприємстві.

Таким чином, для перевірки коректності моделі розвитку системи агропідприємства на основі IoT потрібно провести кілька важливих кроків. Спочатку слід перевірити внутрішню консистентність та калібрувати модель за допомогою історичних даних. Потім, використовуючи реальні дані, провести валідацію та чутливий аналіз для оцінки впливу різних факторів. Додатково слід застосувати методи крос-валідації та аналіз залишків для перевірки точності прогнозів. Нарешті, залучення експертних оцінок і регулярне оновлення моделі допоможуть підтримувати її актуальність і точність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Моделювання систем агропідприємства із застосуванням IoT є ефективним інструментом для підвищення продуктивності та оптимізації управлінських процесів. Впровадження розумних сенсорів і автоматизованих систем дозволяє оперативно моніторити стан ґрунту, посівів і ресурсів, що сприяє точному плануванню витрат на полив, добрива та захист рослин.

Аналіз ключових факторів впливу показав, що успішна інтеграція IoT залежить від рівня технічної інфраструктури, фінансування, державної підтримки та екологічної стійкості. Розроблена математична модель дозволяє прогнозувати ефективність агропідприємств, враховуючи ці фактори, а її перевірка через калібрування, аналіз чутливості та крос-валідацію підтвердила її коректність.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання моделі для обґрунтування управлінських рішень та підвищення стійкості агросектору. Подальші дослідження мають зосередитися на вдосконаленні економічної ефективності цифровізації агропідприємства та аналізі її довгострокових наслідків.

Література:

1. Grynko, T., Hviniazhvili, T. and Romanova, L. A. (2022). Scientific-methodical approach to the formation of a management mechanism for the development of the enterprise innovative potential. *Innovation and Sustainability*, vol. 4, pp. 30—38.
2. Кушнір О., Жигулін О. Механізм формування інклюзивної моделі розвитку бізнесу в агропродовольчій, готельній і ресторанній сферах. *Food Industry Economics*. 2022. № 14 (1).

3. Фролова Л. В., Котов Б.В. Тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2022. №4 (22). С. 52—61.

4. Milian G., Jorge F., and Delgado T. (2022). Sustainable Management of Environmental Risks in Agricultural Production: Ensuring the Right to Food. Global Jurist. 13 January 2022. pp. 1—19.

5. Kucher L., Kniaz S., Pavlenko O., Holovina O., Shayda O., Franiv I., & Dzvonik V. (2021). Development of Entrepreneurial Initiatives in Agricultural Business: A Methodological Approach. European Journal of Sustainable Development, vol. 10, No. 2, pp. 321—335.

6. Erisman J.W. (2021). Setting ambitious goals for agriculture to meet environmental targets. One Earth, vol. 4, pp. 15—18.

7. Khadija van der Straaten, Narula R. and Giuliani E. (2023). The multinational enterprise, development, and the inequality of opportunities: A research agenda. Journal of International Business Studies. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00625-y>.

8. Кернасюк Ю.В. Прогноз розвитку аграрного сектору економіки з використанням штучних нейронних мереж. Вісник аграрної науки. 2019. Том 97. № 6. С. 75—81. DOI: <https://doi.org/20.31073/agrovisnyk201906-11>.

9. D. Akullo, H. Maat, A.E.J. Wals (2019). An institutional diagnostics of agricultural innovation; Public-private partnerships and smallholder production in Uganda. NJAS — Wageningen J. Life Sci, vol. 84, pp. 6—12. <https://doi.org/10.1016/j.njas.2017.10.006>.

References:

1. Grynko, T., Hviniashvili, T. and Romanova, L. A. (2022), "Scientific-methodical approach to the formation of a management mechanism for the development of the enterprise innovative potential", Innovation and Sustainability, vol. 4, pp. 30—38.

2. Kushnir, O., and Zhyhulin, O. (2022), "The mechanism of forming an inclusive model of business development in the agri-food, hotel, and restaurant sectors", Food Industry Economics, vol. 14 (1).

3. Frolova, L. V., and Kотов, B.V. (2022), "Trends in the development of entrepreneurial structures in Ukraine", Ekonomichnyy zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu, vol. 4, no. 22, pp. 52—61.

4. Milian, G., Jorge, F., and Delgado, T. (2022), "Sustainable management of environmental risks in agricultural production: ensuring the right to

food", Global Jurist, 13 January, pp. 1—19. <https://doi.org/10.1515/gj-2021-0086>.

5. Kucher, L., Kniaz, S., Pavlenko, O., Holovina, O., Shayda, O., Franiv, I., and Dzvonik, V. (2021), "Development of entrepreneurial initiatives in agricultural business: a methodological approach", European Journal of Sustainable Development, vol. 10, no. 2, pp. 321—335.

6. Erisman, J.W. (2021), "Setting ambitious goals for agriculture to meet environmental targets", One Earth, vol. 4, pp. 15—18.

7. Khadija van der Straaten, Narula, R., and Giuliani, E. (2023), "The multinational enterprise, development, and the inequality of opportunities: A research agenda", Journal of International Business Studies. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00625-y>.

8. Kernasyuk, YU.V. (2019), "Forecasting the development of the agricultural sector of the economy using artificial neural networks", Visnyk ahrarnoyi nauky, vol. 97, no. 6, pp. 75—81. DOI: <https://doi.org/20.31073/agrovisnyk201906-11>.

9. Akullo, D., Maat, H., and Wals, A.E.J. (2019), "An institutional diagnostics of agricultural innovation: Public-private partnerships and smallholder production in Uganda", NJAS — Wageningen J. Life Sci, vol. 84, pp. 6—12 <https://doi.org/10.1016/j.njas.2017.10.006>.

Стаття надійшла до редакції 02.03.2025 р.

<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 657:631.1

О. М. Поліщук,

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

Уманський національний університет садівництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9859-9001>

С. О. Михайловина,

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

Уманський національний університет садівництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1682-5790>

О. М. Матрос,

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

Уманський національний університет садівництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7133-4700>

О. П. Ратушна,

к. е. н., старший викладач кафедри обліку і оподаткування,

Уманський національний університет садівництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0843-3017>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.98

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

O. Polishchuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Uman national university of horticulture

S. Mykhailovyna,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Uman national university of horticulture

O. Matros,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Uman national university of horticulture

O. Ratushna,

PhD in Economics,

Senior Lecturer of the Department of Accounting and Taxation, Uman National University of Horticulture

FEATURES OF DIGITALIZATION IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE'S ECONOMY

Стаття розглядає актуальні питання діджиталізації аграрного сектору економіки України. В умовах глобальних трансформацій та необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняного сільського господарства, впровадження цифрових технологій стає ключовим фактором його розвитку. Дослідження фокусується на аналізі поточного стану діджиталізації, виявленні основних тенденцій та проблем, що виникають у процесі впровадження інновацій. У роботі аналізуються різні аспекти цифрової трансформації аграрного сектору, включаючи технологічні, економічні та соціальні аспекти. Розглядаються можливості, які відкривають цифрові технології для оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення якості продукції. Також увага приділяється виявленню перешкод, що стримують розвиток діджиталізації, та пошуку шляхів їх подолання.

Впровадження цифрових технологій в аграрному секторі України є необхідною умовою для підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Діджиталізація дозволить оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати, підвищити якість продукції та відкрити нові можливості для експорту.

The article addresses the current issues of digitalization in the agricultural sector of Ukraine's economy. In the context of global transformations and the need to enhance the competitiveness of domestic agriculture, the implementation of digital technologies becomes a key factor in its development. The research focuses on analyzing the current state of digitalization, identifying the main trends and challenges that arise during the innovation implementation process.

The article analyzes various aspects of the digital transformation of the agricultural sector, including technological, economic, and social dimensions. It explores the opportunities that digital technologies offer for optimizing production processes, improving resource efficiency, and enhancing product quality. Particular attention is paid to identifying obstacles hindering the development of digitalization and finding ways to overcome them.

Special attention is given to the issues of improving accounting automation in the agricultural sector of Ukraine. It is noted that the successful implementation of digital technologies depends on the level of investment, the willingness of enterprises to change, and the availability of qualified personnel. The main barriers to the digitalization of the agro-industrial complex are identified, including high costs of technology implementation, lack of qualified specialists, and underdeveloped digital infrastructure.

The article also includes an analysis of best practices and modern practices in the field of digital agriculture, which allows for the identification of potential development directions for Ukraine. Based on the analysis, recommendations are formulated to stimulate the implementation of digital technologies in the agricultural sector, aiming to ensure its sustainable and efficient development.

The study emphasizes the need for a comprehensive approach to digitalization, which includes not only technological innovations but also the development of human capital, the creation of a favorable regulatory environment, and the attraction of investments.

The implementation of digital technologies in the agricultural sector of Ukraine is a necessary condition for increasing its competitiveness and ensuring sustainable development. Digitalization will optimize production processes, reduce costs, improve product quality, and open new opportunities for export.

Ключові слова: діджиталізація, цифрові технології, автоматизація, сільське господарство, виробництво, облік, управління.

Key words: digitization, digital technologies, automation, agriculture, production, accounting, management.

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

Інтеграція цифрових технологій набуває все більшого поширення в різноманітних секторах економіки, зокрема й у сільськогосподарській галузі. Цифровізація агропромислового комплексу передбачає широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяє трансформації традиційних бізнес-моделей агропідприємств. Впровадження цифрових інновацій зумовлює формування нових джерел прибутку та створення модернізованих ланцюгів доданої вартості, забезпечуючи підвищення загальної продуктивності аграрного сектору.

Діджиталізація та стрімкий розвиток новітніх технологій виступають каталізаторами змін, що здатні докорінно перетворити існуючі технологічні процеси та традиційні ланцюги створення вартості. Зокрема, застосування

аналізу великих даних (Big Data), штучного інтелекту (ШІ) та Інтернету речей (IoT) дозволяє аграрним підприємствам отримувати більш точні прогнози врожайності, оптимізувати використання ресурсів та зменшувати виробничі витрати.

Імплементация цифрових технологій відкриває нові можливості для агропромислових підприємств у різних сферах діяльності. Зокрема, біотехнології, що використовують генетичні алгоритми та аналіз даних, сприяють створенню нових сортів рослин, стійких до шкідників та захворювань. Технології моніторингу забезпечують контроль за використанням хімічних речовин, зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище та підвищуючи екологічну стійкість виробництва. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє фермерам прогнозувати зміни погодних умов, поширення шкідників та інші ризики, що сприяє своєчасному реагуванню на потенційні загрози.

Незважаючи на безсумнівні переваги, цифровізація сільськогосподарського сектору стикається з низкою викликів. Масштабність цієї трансформації обумовлена комплексом факторів, включаючи доступність технологій, рівень кваліфікації аграрних працівників, розвиненість інфраструктури та підтримку з боку держави. Впровадження цифрових технологій часто вимагає значних капіталовкладень, особливо для малих фермерських господарств, які можуть відчувати обмеження у доступі до великої кількості фінансових ресурсів. Ефективне використання цифрових інструментів потребує високого рівня інформаційно-технологічної компетентності, що може стати перешкодою в регіонах з недостатнім рівнем освіти. Недостатня доступність інтернет-з'єднання та відсутність сучасної інфраструктури в сільській місцевості можуть стримувати процес впровадження передових цифрових технологій.

Таким чином, діджиталізація є важливим інструментом розвитку аграрного сектору, що дозволяє не лише модернізувати технологічні процеси, але й забезпечити сталий розвиток сільського господарства в умовах глобальних кліматичних змін та зростаючого попиту на продовольство.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковий інтерес до питань діджиталізації економіки в цілому та аграрного сектору зокрема, знайшов відображення в працях таких вітчизняних дослідників, як: Бобко В., Буяк А., Веремєєнко О., Жосан Г., Завербний А., Ільченко Т., Кіпоренко С., Кравченко М., Кузьменко О., Ларікова Т., Мельник В., Мирончук З., Нагаєць С., Орлов І., Пешко М., Поліщук О., Салабай В., Семібратова Є., Стежко Н., Шевчук О., Череп О., Шаповалова А., Юрчук Н. Зважаючи на вагомий внесок вітчизняних та зарубіжних науковців, актуалізується необхідність акцентування уваги на проблемі комплексної діджиталізації відповідних бізнес-процесів в аграрній галузі економіки України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є вивчення ефективності та специфіки застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств з метою підвищення продуктивності, оптимізації витрат та удосконалення управління ресурсами сільськогосподарського виробництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес діджиталізації характеризується трансформаційними змінами, пов'язаними з впровадженням цифрових технологій, спрямованих на оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів, удосконалення комунікаційних зв'язків із споживачами та підвищення ефективності господарської діяльності. Впровадження цифрових технологій є критичним фактором для прогресу сучасного аграрного сектору. Вони сприяють оптимізації продуктивності виробництва, мінімізації витрат і покращенню якісних характеристик продукції, що, у свою чергу, зумовлює підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу. Інноваційні рішення, такі як Інтернет речей (IoT), аналіз великих даних (Big Data) та штучний інтелект (ШІ), виступають фундаментом для розвитку прецизійного землеробства та забезпечення стійкості агросистем, що набуває особливої ваги в умовах глобальних викликів, включаючи кліматичні зміни та зростання потреби в продовольстві [2].

В умовах сучасності цифрові технології проникають у всі сектори економіки, включаючи агропромисловий комплекс. Вони стали фундаментом для трансформації сільського господарства, сприяючи підвищенню ефективності, продуктивності та стійкості агробізнесу. Сучасне сільське господарство переходить від традиційних методів господарювання до інноваційних підходів, що базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій.

Цифрові технології демонструють значний потенціал для модернізації сільськогосподарського виробництва, сприяючи підвищенню продуктивності, зниженню витрат та забезпеченню екологічної стійкості. Впровадження інновацій в агробізнес відкриває нові можливості для формування та посилення конкурентоспроможності агропромислових підприємств на глобальному ринку. Однак успіх цієї трансформації значною мірою залежить від адаптаційної спроможності аграріїв, державної підтримки та розвитку відповідної інфраструктури [7].

Сучасні технології здійснюють фундаментальні зміни в бізнес-середовищі та активно застосовуються в різних секторах економіки для створення додаткової цінності та нових можливостей. Аграрна сфера, як інтегральна складова глобальних економічних процесів, також зазнає цих трансформацій. Макроекономічні тенденції, зокрема зростання чисель-

ності населення, кліматичні зміни, посилення вимог до ефективного використання ресурсів та впливу на здоров'я людини, а також зниження вартості технологічних рішень, стимулюють впровадження інновацій в аграрний сектор [9].

Процеси діджиталізації кардинально трансформують аграрний сектор в глобальному масштабі. Вони забезпечують можливість підвищення продуктивності, зниження витрат та поліпшення якості продукції. Щодо України, слід відзначити значний потенціал у сфері впровадження та розвитку цифрових технологій для аграрного сектору. Існує широкий спектр технологічних рішень, які вже розроблені та активно використовуються в агросфері за кордоном та частково на вітчизняних агропромислових підприємствах. Доцільно розглянути міжнародний досвід застосування таких технологій у провідних країнах світу [3, 6, 8, 9].

Сполучені Штати Америки є лідером у сфері впровадження цифрових технологій у сільськогосподарське виробництво, активно використовуючи технології точного землеробства, аналітику великих даних, безпілотні літальні апарати та роботизовані системи. Розробники пропонують платформи для управління фермерським господарством, що дозволяють оптимізувати внесення добрив та засобів захисту рослин, підвищуючи врожайність та зменшуючи витрати. Для моніторингу полів та обприскування активно використовуються безпілотні літальні апарати. Великі агропромислові компанії використовують аналіз великих даних для прогнозування врожайності та розробки рекомендацій для аграріїв. Ця платформа агрегує дані з різних джерел, аналізує їх та надає фермерам детальні прогнози щодо врожайності, рекомендації з управління посівами та аналіз ризиків.

Країни Європейського Союзу, зокрема Нідерланди, Німеччина та Франція, активно впроваджують цифрові технології в агропромисловий сектор з метою оптимізації ефективності та забезпечення сталого розвитку (точне землеробство, агроплатформи, роботизація). Німеччина є одним із лідерів у застосуванні точного землеробства. Великі корпорації розробляють системи управління врожайністю, що базуються на аналізі даних, отриманих з сенсорів Інтернету речей, супутникових систем та дронів. Це дозволяє аграріям точно дозувати добрива та пестициди залежно від потреб конкретних ділянок поля.

У Франції активно використовуються агроплатформи, що надають аграріям аналітичні інструменти для аналізу даних щодо ґрунтових

характеристик, кліматичних умов та врожайності. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо вибору сільськогосподарських культур, оптимізації поливу та внесення добрив. Данія та Нідерланди відомі широким застосуванням роботизованих систем у тепличному господарстві та на тваринницьких фермах. Наприклад, роботизовані системи для доїння великої рогатої худоби, а також збирають дані про стан здоров'я тварин та оптимізують використання кормів.

Ізраїль є прикладом країни, яка успішно впроваджує цифрові технології в умовах обмежених природних ресурсів, зокрема водних. Зокрема, їхні агровиробники використовують інноваційні системи крапельного зрошення, які інтегровані з аналітичними платформами та сенсорами Інтернету речей (IoT). Це дозволяє точно дозувати воду залежно від потреб рослин, що є особливо важливим в умовах посушливого клімату. Крім того, в Ізраїлі активно розвиваються агроінновації, використовують аналіз великих даних та штучний інтелект для моніторингу стану полів та рослин. Їхні платформи агрегують дані з безпілотних літальних апаратів, супутників та сенсорів, що дозволяє аграріям оперативно реагувати на зміни умов вирощування.

Китай також демонструє стрімкий розвиток цифрових технологій у сільськогосподарському секторі, зокрема в контексті точного землеробства та автоматизації. Активно впроваджуються концепції "розумних ферм" та системи моніторингу стану полів, використовуючи технології Інтернету речей (IoT), безпілотні літальні апарати, роботизовані системи та штучний інтелект.

Австралія активно застосовує цифрові технології для подолання викликів, пов'язаних з посухою та нестачею трудових ресурсів. Наприклад, роботизована система використовується для моніторингу пасовищ, відстеження стану здоров'я худоби та оптимізації подачі кормів. В умовах частих посух в Австралії активно застосовуються програмні рішення для прогнозування кліматичних змін, які допомагають аграріям адаптуватися до нових умов.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у сільськогосподарське виробництво стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та стійкості агробізнесу на глобальному рівні.

Впровадження цифрових технологій у сільське господарство є важливим кроком для розвитку аграрного сектору України. Звичайно, розглянемо основні цифрові платформи, які



Рис. 1. Основні цифрові технології для агробізнесу

Джерело: [1, 4, 5].

вже використовуються або можуть бути запроваджені вітчизняними виробниками аграрної продукції (рис. 1).

Технологія Big Data передбачає агрегацію, зберігання та аналіз значних обсягів гетерогенних даних з метою отримання цінної інформації. У сільськогосподарському секторі великі дані використовуються для обробки інформації з різноманітних джерел. Завдяки аналізу великих масивів даних аграрії отримують можливість приймати обґрунтовані рішення на всіх етапах сільськогосподарського виробництва. Застосування Big Data охоплює різні аспекти агробізнесу, такі як аналіз урожайності, прогнозування врожайності та оптимізація використання ресурсів.

Інтернет речей (IoT) являє собою мережу взаємопов'язаних пристроїв, що здійснюють збір та обмін даними через мережу Інтернет. У сільськогосподарському секторі IoT передбачає використання сенсорів, які можуть бути встановлені на полях, у тепличних комплексах, на сільськогосподарській техніці та навіть на тваринах. Основні сфери застосування IoT у сільському господарстві включають: моніторинг ґрунтових та кліматичних умов, управління зрошенням, відстеження стану здоров'я тварин.

Глобальна система позиціонування (GPS) відіграє ключову роль у сучасному сільськогосподарському виробництві, забезпечуючи високу точність та ефективність виконання різноманітних агротехнологічних операцій. Викори-

стання GPS дозволяє впроваджувати системи автоматичного керування тракторами, комбайнами та іншими сільськогосподарськими машинами, що забезпечує точне дотримання заданої траєкторії руху, мінімізує перекриття та пропуски при обробці полів, сприяючи оптимізації використання ресурсів та підвищенню якості виконання робіт. GPS-технології дозволяють створювати детальні карти полів з високою точністю визначення координат, що дає можливість аналізувати просторовий розподіл ґрунтових характеристик, врожайності та інших параметрів, які є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо диференційованого внесення добрив, засобів захисту рослин та інших агротехнічних заходів. Використання GPS у поєднанні з системами диференційованого внесення дозволяє точно контролювати кількість внесених добрив та пестицидів у кожній точці поля, що сприяє оптимізації використання цих ресурсів, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та зниженню виробничих витрат. Використання GPS у комбінації з автоматизованими системами управління технікою дозволяє проводити посів, обприскування та збирання врожаю з високою точністю, мінімізуючи помилки, пов'язані з людським фактором, та забезпечуючи рівномірність обробки полів, що сприяє підвищенню врожайності та якості продукції. Застосування GPS-технологій у сільському господарстві є важливим елементом точного землеробства, яке спрямоване на оптимізацію вико-

ристання ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору.

Технологія блокчейн являє собою розподілений реєстр, що складається з послідовно пов'язаних блоків, кожен з яких містить криптографічно захищені записи. Кожен блок включає хеш попереднього блоку, що забезпечує нерозривність ланцюга, а також часові мітки та дані про транзакції. Ця структура гарантує незмінність та прозорість записів, оскільки будь-яка спроба модифікації даних в одному блоці призведе до зміни хешу, що унеможливить узгодження з наступними блоками. Блокчейн-технологія має широкий спектр застосувань, включаючи фінансові транзакції, управління ланцюгами поставок та інше. У сільському господарстві блокчейн може використовуватися для відстеження походження продуктів, забезпечення прозорості ланцюгів поставок та підвищення довіри споживачів.

Широкосмугові Інтернет-мережі характеризуються високою пропускнуою здатністю, що забезпечує можливість передачі значних обсягів даних та різноманітних типів трафіку через єдиний канал зв'язку. Ці мережі є фундаментальною основою для впровадження складних технологічних рішень, таких як хмарні обчислення, дистанційне зондування, а також для забезпечення функціонування мобільних пристроїв, зокрема смартфонів та планшетів. Висока пропускна здатність широкосмугових мереж дозволяє передавати дані з високою швидкістю, що є критично важливим для застосування сучасних технологій. Наприклад, хмарні обчислення, які передбачають зберігання та обробку даних на віддалених серверах, вимагають швидкого та стабільного з'єднання для ефективної роботи. Дистанційне зондування, яке використовується для збору даних про стан навколишнього середовища, також потребує передачі великих обсягів інформації в режимі реального часу. Крім того, широкосмугові мережі забезпечують можливість використання мобільних пристроїв для доступу до Інтернету та різноманітних онлайн-сервісів. Це особливо важливо в сільській місцевості, де доступ до традиційних дротових мереж може бути обмеженим.

Штучний інтелект виступає ключовим напрямком розвитку сучасного аграрного сектору, забезпечуючи автоматизацію рутинних операцій за допомогою інтелектуальних програмних систем. Алгоритми штучного інтелекту виконують автоматизовану обробку даних, включаючи введення, верифікацію та аналіз, що

сприяє значному зниженню ймовірності помилок. Це надає аграріям можливість ефективніше використовувати робочий час для аналізу господарських показників та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасний ринок програмного забезпечення для бухгалтерського обліку характеризується широким спектром пропозицій, включаючи як вітчизняні, так і зарубіжні автоматизовані системи. Процес впровадження таких систем передбачає не лише конфігурацію програмного забезпечення згідно з потребами підприємства, але й проведення комплексного навчання користувачів для забезпечення ефективного використання функціональних можливостей. Для українських підприємців, особливо суб'єктів малого та середнього бізнесу, ключовими критеріями вибору програмного забезпечення є доступна цінова політика, наявність функціоналу експорту даних для інтеграції з іншими системами, україномовний інтерфейс для зручності використання, наявність детальної довідкової інформації та демонстраційної версії для ознайомлення з продуктом, а також відсутність необхідності володіння навичками програмування для налаштування та використання системи. Враховуючи динамічний розвиток інформаційних технологій, важливо, щоб обране програмне забезпечення відповідало сучасним вимогам щодо безпеки даних та можливості інтеграції з іншими цифровими інструментами, що використовуються на підприємстві.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють ключову роль у модернізації аграрного сектору. З урахуванням стрімкого розвитку технологій, необхідно розширити спектр компонентів ІКТ, що використовуються в агробізнесі. Доцільно виділити аграрні мобільні додатки, які можна класифікувати на програми для внутрішніх потреб підприємства, що забезпечують оптимізацію внутрішніх процесів, та програми для зовнішніх комунікацій, що покращують взаємодію з клієнтами та партнерами. Мобільні месенджери забезпечують оперативний обмін інформацією, що значно покращує комунікацію між різними учасниками аграрного сектору, включаючи виробників, постачальників, дистриб'юторів та споживачів.

Спеціалізовані сервіси, такі як агрофоруми та аграрні онлайн-платформи, сприяють підвищенню оперативності отримання інформації та професійної обізнаності аграріїв, забезпечуючи доступ до актуальних даних, аналітичних матеріалів та експертних консультацій. Платформи для електронного бізнесу є програмни-

ми рішеннями, що використовують сучасні технології для організації та ведення бізнесу в цифровому середовищі. Основою таких платформ є цифрова комерція, що надає аграрним підприємствам можливість здійснювати закупівлі, продажі та інші комерційні операції в онлайн-режимі, розширюючи ринки збуту та оптимізуючи бізнес-процеси.

Отже, вище зазначені технології не лише сприяють підвищенню продуктивності та ефективності агробізнесу, але й забезпечують сталість та екологічну безпеку сільськогосподарського виробництва, що є особливо актуальним в умовах глобальних кліматичних змін та зростаючого попиту на продовольство.

Для успішної реалізації діджиталізації аграрного сектору необхідна розробка комплексної стратегії, що охоплює всі аспекти діяльності господарства. На першому етапі слід здійснити аналіз поточного стану, оцінити існуючі бізнес-процеси, технічне обладнання та програмне забезпечення з метою виявлення "вузьких місць". Наступним кроком є визначення цілей цифровізації, що передбачає чітке формулювання очікуваних результатів, таких як підвищення продуктивності, зниження витрат або покращення якості продукції. Згідно з визначеними цілями, розробляється план реалізації, що включає етапи впровадження цифрових рішень з визначенням пріоритетних напрямків та термінів виконання. Ключовим фактором успіху процесу цифровізації є наявність висококваліфікованих кадрів у достатній кількості та відповідних робочих місць, а також створення системи підготовки спеціалістів, що володіють необхідними компетенціями для розробки та впровадження цифрових технологій.

Важливо зазначити, що підвищення рівня цифрової грамотності людського капіталу організації буде ефективним лише за умови, що керівництво усвідомить необхідність трансформацій та здійснить особисту трансформацію. Керівник повинен постійно навчатися та сприяти адаптації персоналу до нових умов, мотивуючи їх використовувати цифрові інструменти та їхні переваги. Для забезпечення ефективності та сталого управління сільськогосподарським виробництвом необхідно здійснити фундаментальну трансформацію якості управління процесами та прийняття рішень на всіх рівнях, використовуючи сучасні методи виробництва. Рівень розвитку цифровізації сільськогосподарського виробництва в сучасному світі є визначальним фактором конкурентоспроможності країни та виступає рушійною силою економічного зростання. Міжнародний досвід

та практика успішних вітчизняних агровиробників свідчать, що в умовах модернізації ключовими факторами успіху в аграрному секторі є цифрові технології, які значно підвищують ефективність та якість виробництва товарів, робіт і послуг порівняно з традиційними підходами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Трансформаційні зміни, що вносяться цифровими технологіями та інформатизацією в агробізнес, мають фундаментальний характер, оскільки охоплюють усі аспекти діяльності аграрних підприємств. Це включає модифікацію методів участі господарських суб'єктів у виробничих, інноваційних та економічних процесах, відкриваючи нові можливості та суттєво змінюючи взаємодію, соціальну інтеграцію та комунікаційні зв'язки. Імплементация цифрових технологій у всіх підприємствах аграрного сектору є неминучим процесом, оскільки цифровізація агровиробництва не лише сприяє підвищенню продуктивності та прибутковості виробників, але й забезпечує своєчасну та структуровану інформацію для всіх учасників бізнес-процесів, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. Цифрові технології в аграрному виробництві дозволяють оптимізувати використання ресурсів та одночасно зменшувати витрати на управління. Впровадження зазначених технологій в агробізнес не лише сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності галузі, але й стимулює залучення молоді до сільської місцевості, покращення екологічного стану довкілля та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Література:

1. Буяк Л. А. Концепція програмного забезпечення цифровізації агробізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 4. С. 327—334.
2. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. Економічний аналіз. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 44—52.
3. Ільченко Т. В. Діджиталізація як інструмент інноваційного розвитку агробізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 81—85.
4. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут. 2023. № 26. С. 148—153.
5. Орлов І. Організація бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. Аста Аса-

demiae Beregsasiensis. Economics. 2022. Вип. 1. С. 265—274.

6. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136/2065>.

7. Поліщук О. М., Мельник В. В., Бобко В. В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного сектору України в умовах цифровізації обліку та економіки. Агросвіт. 2024. № 6. С. 79—84.

8. Стежко Н., Шевчук О. Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 5 (05). С. 20—25.

9. Череп О. Г., Нагаєць С. В., Веремєєнко О. О., Семібратова Є. С. Впровадження сучасних цифрових технологій в аграрному секторі. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 1 (271). С. 133—139.

10. Шаповалова А., Кузьменко О., Поліщук О., Ларікова Т., Мирончук З. Модернізація національної системи обліку й аудиту з використанням інструментів цифрової трансформації. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2023. Вип. 4 (51). С. 33—52.

11. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 36. С. 109—116.

References:

1. Buiak, L. (2022), "Agribusiness digitalization software concept", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki. vol. 7, no. 4, pp. 327—334.

2. Zhosan, H. (2020), "Development of digitalization in Ukraine", Ekonomichnyy analiz, vol. 30, no. 1, part 2, pp. 44—52.

3. Ilchenko, T. (2020), "Digitization as a tool for innovative development of agribusiness", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 81—85.

4. Kravchenko, M. O. and Salabai, V. O. (2023), "The role of digital transformations of business processes of enterprises", Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut", vol. 26, pp. 148—153.

5. Orlov, I. (2022), "Organization of accounting in conditions of digitization of the economy", Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, vol. 1, pp. 265—274.

6. Peshko, M., and Zaverbnyi, A. (2023), "Digitalization of the Ukrainian economy in the context of European integration", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 47, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136/2065>. (accessed February 22, 2025).

7. Polishcuk, O. M., Melnyk, V. V. and Bobko, V. V. (2024), "Trends and prospects for the development of the agricultural sector of Ukraine in the context of digitalization of accounting and the economy", Agrosvit, vol. 6, pp. 79—84.

8. Stezhko, N., and Shevchuk, O. (2023). "Trends in the development of global e-commerce in the conditions of digitalization of business", Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, vol. 5 (05), pp. 20—25.

9. Cherep, O. H., Nahaiets, S. V., Veremieienko, O. O., and Semibratova, Ye. S. (2024), "Implementation of modern digital technologies in the agricultural sector", Actual Problems of Economic, vol. 1 (271), pp. 133—139.

10. Shapovalova, A., Kuzmenko, O., Polishchuk, O., Larikova, T. and Myronchuk, Z. (2023), "Modernization of the national accounting and auditing system using digital transformation tools", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 4 (51), pp. 33—52.

11. Yurchuk, N. P. and Kiporenko, S. S. (2022), "Features of using digital technologies in agribusiness", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 36. pp. 109—116.

Стаття надійшла до редакції 03.03.2025 р.

<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 332.33:63(091)(477)

О. В. Шевченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри геодезії та картографії,

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1485-5646>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.106

ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УКРАЇНІ

O. Shevchenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Geodesy and Cartography,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

HISTORICAL BACKGROUND OF THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL LAND USE SYSTEM IN UKRAINE

У статті проведено комплексний аналіз історичних передумов формування системи сільськогосподарського землекористування в Україні, що охоплює період від здобуття незалежності у 1991 році до сучасних етапів реформування земельних відносин у аграрному секторі. Дослідження базується на ретельному огляді процесів роздержавлення земель сільськогосподарського призначення, де окреслено як успішні результати, так і допущені помилки при реалізації даної політики. Особлива увага приділяється аналізу змін у структурі власності на землю, трансформації моделей землекористування, а також впливу впровадження вільного обігу земельних ресурсів та зняття мораторію на продаж землі. У статті проведено аналіз наслідків земельної реформи, зокрема визначено позитивні ефекти, пов'язані з удосконаленням механізмів ринкового врегулювання, а також негативні наслідки, що включають дисбаланс у розподілі земельних ресурсів, зниження продуктивності окремих аграрних підприємств та підвищення ризиків для продовольчої безпеки.

The article provides a comprehensive analysis of the historical prerequisites for the development of the agricultural land use system in Ukraine, covering the period from independence in 1991 to the current stages of land relations reform in the agricultural sector. It is emphasized that land, as a key tool for implementing land relations, acquires the status of a determining factor in development and provides its owner with a leading place in any society, regardless of the conditions or stage of social development. The study is based on a thorough review of the processes of denationalization of agricultural lands, which outlines both successful results and mistakes made in the implementation of this policy. Special attention is paid to the analysis of changes in the structure of land ownership, the transformation of land use models, as well as the impact of the introduction of free circulation of land resources and the lifting of the moratorium on land sales. The author considers the organizational and economic prerequisites for the reform of land relations, focusing on the relationship between the legislative support of agrarian policy and the efficiency of land resource management.

The article analyzes the consequences of land reform, in particular, identifies positive effects associated with improving market regulation mechanisms, as well as negative consequences, including imbalances in the distribution of land resources, reduced productivity of individual agricultural enterprises, and increased risks to food security. The study also highlights the issues of implementing innovative approaches to land use management based on modern methodological and mathematical analysis models. Particular attention is paid to assessing the economic aspects of changes in land relations caused by reforms during 1991–2025, indicating key areas for improving the legislative and organizational support of this area. The conclusions of the study indicate the critical role of historical prerequisites in the formation of the modern land use system in Ukraine and provide specific recommendations for its further development, taking into account global challenges and the requirements of sustainable development of the agricultural sector.

Ключові слова: земельні відносини, сільськогосподарське землекористування, роздержавлення, земельна реформа, власність на землю, аграрна політика, ефективність виробництва, управління земельними ресурсами.

Key words: land relations, agricultural land use, denationalisation, land reform, land ownership, agrarian policy, production efficiency, land management.

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

Земельні відносини є одним з найважливіших факторів розвитку сільського господарства, яке залишається основною галуззю економіки України. Саме від стану земельних відносин залежить віддача від сільськогосподарської діяльності, а також здатність сільськогосподарських підприємств до інвестування та модернізації виробництва.

Нині сучасна система землекористування в Україні знаходиться на стадії реформування, яке пов'язане, головним чином, з наближенням до європейських стандартів та вимог. Тому дослідження історичних передумов та етапів формування системи сільськогосподарського землекористування допоможе краще зрозуміти сучасний стан цієї галузі, оцінити проблеми та виклики в галузі землекористування, а також знайти шляхи подальшого розвитку. Крім того, дослідження історичних процесів формування розвитку системи землекористування сприятиме усвідомленню об'єктивної закономірності сучасних аграрних перетворень. У зв'язку з цим важливим є розгляд історичних витоків земельних відносин в Україні та обґрунтування національної ідентичності, оскільки право земельної власності та землекористування мають давню історію та глибокі корені в культурі та традиціях українського народу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В основу дослідження покладено наукові напрацювання з питань управління земельними відносинами таких вчених, як І. Бистряков, Ю. Білик, Д. Гнаткович, О. Гуторов, А. Даниленко, Б. Данилишин, Д. Добряк, П. Казьмір, М. Корецький, П. Кулинич, М. Латинін, О. Мельник, З. Паньків, А. Третьак, П. Саблука, Л. Новаковський та ін.

Водночас у повному обсязі процес формування державного управління на вказаному напрямі протягом певних історичних періодів та причини сучасного стану державної земельної політики не досліджено.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження історичних аспектів розвитку системи сільськогосподарського землекористування на території сучасної України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система землекористування в різних регіонах території сучасної України сформувалася під впливом природних, етнокультурних, соціально-історичних, політико-правових та еколого-економічних чинників, які зумовили поєднання різноманітних напрямів використання земельного фонду та формування сучас-

ного стану земельних ресурсів [1]. Етапи раннього становлення сільськогосподарської діяльності на території України пов'язані з давньою історією людства. Вже в кам'яному віці на території сучасної України почали розвиватись перші форми сільського господарства. Протягом наступних століть та тисячоліть розвиток сільського господарства на території України проходив через різні етапи, які пов'язані зі зміною культурних та історичних умов.

Верховна Рада Української РСР 16.07.1990 прийняла Декларацію про державний суверенітет України, яка визначала самостійність та незалежність в межах її території, в тому числі проголошувала землю, її надра та інші природні ресурси власністю народу. Після розпаду радянського союзу та із набуттям Україною незалежності виникла об'єктивна необхідність започаткування ринкових трансформацій земельних відносин шляхом реалізації земельної реформи за принципом "земля має належати тим користувачам, хто на ній господарює".

Таким чином, Верховна Рада УРСР з одночасним прийняттям Земельного кодексу УРСР 1990 року ухвалила Постанову "Про земельну реформу" від 18.12.1990, яка обумовила реформування й становлення приватної власності на землю. Згідно з даною постановою, основними завданнями земельної реформи є створення інституту приватної власності шляхом перерозподілу земель державної власності з одночасною передачею їх у колективну та приватну власність із метою забезпечення раціонального та ефективного використання земель, а також створення умов для розвитку конкурентоспроможного національного агропромислового комплексу.

Однак розпочата в Україні земельна реформа не вирішувала поставлених перед нею завдань, через що суттєвих змін в організації сільськогосподарського виробництва в період 1990—1991 рр. не відбулося. Це зумовлювало необхідність пошуку нових напрямів реформування земельних відносин. Тому 31 жовтня 1991 р. Верховна Рада України, вже незалежної України, прийняла Постанову "Про Концепцію роздержавлення і приватизації підприємств, земель та житлового фонду", яка регламентувала перерозподіл земель з правом приватизації рівної за розміром земельної ділянки кожним громадянином України. Проте таке рішення мало негативне сприйняття селянством, у зв'язку з чим даний підхід залишився нереалізованим.

Важливим етапом розвитку інституту права власності на землю в Україні стало прийня-

ття Закону України від 30.01.1992 "Про форми власності на землю", яким практично скасовано монополію державної власності великих підприємств (колгоспів, радгоспів) та запроваджено приватну й колективну форми земельної власності, причому встановлено рівноправність усіх форм власності (державна, приватна та колективна). Крім того, згідно з даним Законом суб'єктами права колективної власності на землю визначалися садівницькі товариства, сільськогосподарські кооперативи, колективні сільськогосподарські підприємства (КСП), сільськогосподарські акціонерні товариства, в тому числі створені на базі радгоспів та інших державних сільгосппідприємств. До того ж, розпорядження землями, які перебувають у колективній власності громадян, здійснювалося за рішенням загальних зборів колективу співвласників.

Друга концепція проведення земельної реформи виникла під час підготовки та прийняття 15.03.1992 прогресивної на той час редакції Земельного кодексу України, а також Постанови Верховної Ради України "Про прискорення земельної реформи і приватизації землі" від 13.03.1992, які фактично розпочали процеси роздержавлення, паювання й приватизації землі в сільськогосподарських підприємствах. Крім того, 26.12.1992 Кабінет Міністрів України видав Декрет "Про приватизацію земельних ділянок", який надав можливість безоплатно передавати громадянам України в приватну власність земельні ділянки для ведення селянського (фермерського) господарства, особистого підсобного господарства, будівництва і обслуговування жилого будинку і господарських будівель (присадибна ділянка), дачного і гаражного будівництва, а також садівництва, у межах норм, встановлених Земельним кодексом України.

З прийняттям даних нормативно-законодавчих документів чітко окреслювався початковий етап проведення земельної реформи, який передбачав реформування земельних відносин шляхом роздержавлення й приватизації землі, тобто передачу її з державної в приватну та колективну власність аграрним підприємствам. Такі процеси мали певні позитивні соціально-економічні результати на селі.

Указом Президента України "Про невідкладні заходи щодо прискорення земельної реформи у сфері сільськогосподарського виробництва" від 10.11.1994 розпочався новий етап земельної реформи, що прискорив завершення процесу роздержавлення землі шляхом

поступового, максимально безконфліктного переходу від державної до приватної власності сільськогосподарських угідь, переданих у колективну власність. Проте даним Указом не повною мірою був визначений порядок паювання земель колективної власності між членами колективних господарств. Через що, логічним продовженням цього процесу став Указ Президента України "Про порядок паювання земель, переданих у колективну власність сільськогосподарським підприємствам і організаціям" від 08.08.1995, за яким відбувся "умовний" поділ земель колективної власності на земельні частки (паї) між усіма членами колективних аграрних підприємств і організацій, включаючи пенсіонерів з їх числа, з подальшою видачею на них відповідного документа — сертифіката, а пізніше державного акту, що гарантують право на земельну частку (пай). Варто зазначити, що були випадки, зокрема, в Глобинському районі Полтавської області, коли право на земельну частку (пай) надавалося й працівникам соціальної сфери села (освіти, правоохоронних органів, охорони здоров'я, побутового обслуговування, культури, зв'язку, торгівлі та громадського харчування тощо).

У результаті паювання земель, яке переважно було проведено в 1996—1998 рр., землевласники, отримавши право власності, мали можливість вільного виходу з сільськогосподарського підприємства з власною земельною часткою (паєм) із подальшим її виділенням в натурі (на місцевості) для здійснення ведення особистого селянського (фермерського) господарства.

Таким чином, понад 6,8 млн громадян України, які були членами близько 11 тис. КСП, отримали сертифікати на право на земельну частку (пай). Розмір останньої, який обчислювали діленням загальної площі сільськогосподарських угідь КСП на кількість працюючих осіб і пенсіонерів, варіював у межах від 1,1 до 8,7 га, при цьому в середньому по Україні складає близько 4 га [2]. Даний період реформування був досить тривалим та складним, адже він змінював психологію, спосіб господарювання, соціально-економічний уклад життя на селі. Проте, наявність у більшості сільського населення сертифікатів на право на земельну частку (пай) не змогла забезпечити формування повноцінного ринку землі в Україні та не сприяла підвищенню продуктивності сільського господарства. Крім того, після проведення паювання землі та майна члени аграрних підприємств залишалися фактично найманими працівниками.

Історичною подією стало прийняття нової Конституції України (28.06.1996), що законодавчо гарантувала права власності на землю, і це право набувається й реалізується громадянами, державою та юридичними особами. Колективна власність втратила свою легітимність, разом з цим основним Законом України було встановлено три форми власності на землю: приватна (власність юридичних осіб та громадян), комунальна (власність територіальних громад), державна (суб'єктом якої є держава). Проте з розвитком різних форм земельної власності виникла необхідність правового врегулювання орендних земельних відносин. У зв'язку з цим, Верховною Радою України 06.10.1998 прийнято Закон України "Про оренду землі", який комплексно врегулював відносини щодо оренди земельних ділянок.

Третій етап реформування земельних відносин було започатковано Указом Президента України "Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектору економіки" від 03.12.1999, який зобов'язував реструктурувати колективні сільськогосподарські підприємства (КСП) у господарські структури ринкового типу (фермерські господарства, сільськогосподарські кооперативи, товариства з обмеженою відповідальністю тощо), а також прискорити процес видачі членам колективних господарств правовстановлюючих документів на право власності на земельні частки (паї) з виділенням їх у натурі (на місцевості). Протягом року після введення в дію вищезазначеного указу 10,8 тис. КСП перетворено на 13,7 тис. приватних підприємств, у структурі яких 47 % були господарські товариства, 24 % — кооперативи, 20 % — приватно-орендні та 8 % — селянські (фермерські) господарства [3].

Реорганізація колгоспів, радгоспів та інших державних сільськогосподарських підприємств здійснювалася на основі рішення загальних зборів членів підприємства. Вибір переходу до новостворених агроформувань відбувався з врахуванням спеціалізації підприємства, наявності машинно-технологічних комплексів, а також іншого спорідненого майна.

Так, за даними Держгеокадастру України, із 11976 сільськогосподарських підприємств, які функціонували до реформування, 11894 були розпайовані. При цьому, загальна площа розпайованих земель становила 27578,8 тис. га. Загалом, на початок 2014 р. у результаті реформування було утворено 37963 нових агроформувань, з яких 15499 селянських (фермерських) господарств, 8806 товариства з обмеженою відповідальністю, 5690 приватних (приват-



Рис. 1. Розподіл земельного фонду України за формами власності, %

но-орендних) підприємств, 819 сільськогосподарських кооперативів, 677 сільськогосподарських акціонерних товариств, 6472 інших агроформувань. Крім того, сформовано 1222,7 тис. індивідуальних (приватних) господарств без створення юридичної особи, які здійснюють господарську діяльність на земельних частках (паях) загальною площею 4761,5 тис. га [4].

Суттєвим результатом земельної реформи в Україні є відмова держави від монополії права власності на землю й передача земельних ділянок у приватну власність. Проаналізувавши динаміку розподілу земельного фонду за формами власності (рис. 1), можна стверджувати, що за роки незалежності України із державної власності громадянам та юридичним особам було передано понад половину земель держави. При цьому, в приватну власність передаються здебільшого землі сільськогосподарського призначення, які складають 2/5 земельного фонду країни.

Попри прийняття низки вищезгаданих нормативно-правових актів, а також внаслідок відсутності належної науково-теоретичної концепції трансформаційних перетворень, реорганізація КСП не сприяла підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва, також не змогла забезпечити формування повноцінного ринку землі в Україні. Через що, земельні відносини потребували подальшого регулювання. Виходячи з цього, Указом Президента України схвалено "Про основні напрями земельної реформи в Україні на 2001-2005 роки" від 30.05.2001, який окреслив основні напрями державної політики у сфері регулювання земельних відносин, забезпечення ефективного використання земельних ресурсів, а також розвитку відносин власності на землю. Крім того, 25.10.2001 Верховною Радою України прийнято новий Земельний Кодекс України, який, на відміну від його попередньої редакції, визначає систему правового регулювання земельного законодавства України; поділ земель

України на окремі категорії з особливим правовим режимом; сервітути та обмеження, а згодом й емфітевзис і суперфіції; детальний і зрозумілий порядок здійснення права власності та інших прав на земельні ділянки тощо.

Варто зазначити, що оновленою редакцією Земельного кодексу України серед існуючих форм власності відбулося законодавчо виокремлення комунальної власності, яка охоплює всі землі територіальних громад сіл, селищ і міст. До того ж, з метою визначення правових засад такого розмежування було прийнято Закон України "Про розмежування земель державної та комунальної власності" від 05.02.2004, а згодом Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розмежування земель державної та комунальної власності" від 06.09.2012. Останнім встановлено, що з 01.01.2013 необхідно розмежувати землі державної власності на землі держави та землі комунальної власності. Відповідно з 2013 р. в обліку земельного фонду України з'явилося відображення площ земель комунальної власності.

Відповідно до даних Держгеокадастру України, станом на 01.01.2017 у структурі власності сільськогосподарських угідь із 41,5 млн га їх загальної площі у приватній перебувало 31,1 млн га (74,8 %), державній — 8,7 млн га (21,0), комунальній — 1,7 млн га (4,1 %), у колективній лише — 17,4 тис. га (0,04) [5].

Однак, в результаті передачі земель сільськогосподарського призначення в приватну власність у суспільстві почало назрівати занепокоєння щодо продажу земельних часток (паїв). Вважалося, що це була спланована стратегія, яка дає право великими інвесторами скупити в селян землю за безцінь. Зважаючи на зазначені обставини, Законом України "Про угоди щодо відчуження земельної частки (паю)" від 18.01.2001, а також Земельним кодексом України від 25.10.2001, було введено мораторій на відчуження розпайованих сільськогосподарських угідь, який неодноразово подовжувався.

Унаслідок дії мораторію на купівлю та продаж земель сільськогосподарського призначення було заборонено укладати угоди щодо купівлі-продажу та дарування земельної частки (паю), окрім передачі їх у спадщину та при викупі суспільних потреб. Крім того, винятком для мораторію були землі надані для особистого селянського господарювання, які передані шляхом приватизації державних аграрних підприємств, індивідуального садівництва тощо. Загальна площа таких земель становила близько 1,7 млн га, або 4 % від усіх сільськогосподарських. Як відомо, на той час під дію мораторію підпадали близько 96 % усіх земель сільськогосподарського призначення [6].

Унаслідок дії заборони (мораторію) на відчуження земельних часток (паїв) земельні відносини в сільському господарстві в Україні набули орендного характеру, яка стала основним механізмом формування сільськогосподарського землекористування. Згідно зі

Таблиця 1. Укладення договорів оренди земельних ділянок і земельних часток (паїв) в Україні (до загальної кількості, %)

Показник	Роки							
	2001	2003	2006	2009	2012	2015	2017	2021
Укладено договорів оренди земельної частки (паю), всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Із загальної кількості договорів укладено з:								
господарствами, де отримано земельний (пай), або їхніми правонаступниками	85,1	78,6	62,7	43,7	38,0	34,0	32,7	29,8
фермерськими господарствами	4,4	5,4	9,8	13,6	14,2	14,3	15,4	15,8
іншими суб'єктами	10,5	16,0	27,5	42,7	47,8	51,7	51,9	54,4
Укладено договорів із селянами-пенсіонерами	52,3	53,5	53,4	52,8	52,8	53,7	—	—
Укладено договорів оренди за строками їхньої дії (%):								
1–3 роки (2017 р. – до 7 років)	45,7	34,8	23,7	12,6	6,4	3,1	24,5	15,1
4–5 років (2017 р. – на 7 років)	41,2	51,1	61,7	51,6	42,8	35,5	11,2	15,3
6–10 років (2017 р. – на 8–10 років)	11,3	12,1	11,9	26,6	38,0	46,4	46,3	47,8
понад 10 років	1,8	2,0	2,7	9,2	12,5	15,0	18,0	21,8

Джерело: [8].

статистичних даних, власники земельних часток (паїв) передали в оренду аграрним підприємствам для ведення товарного сільськогосподарського виробництва більше ніж 2/3 загальної кількості земельних ділянок [7].

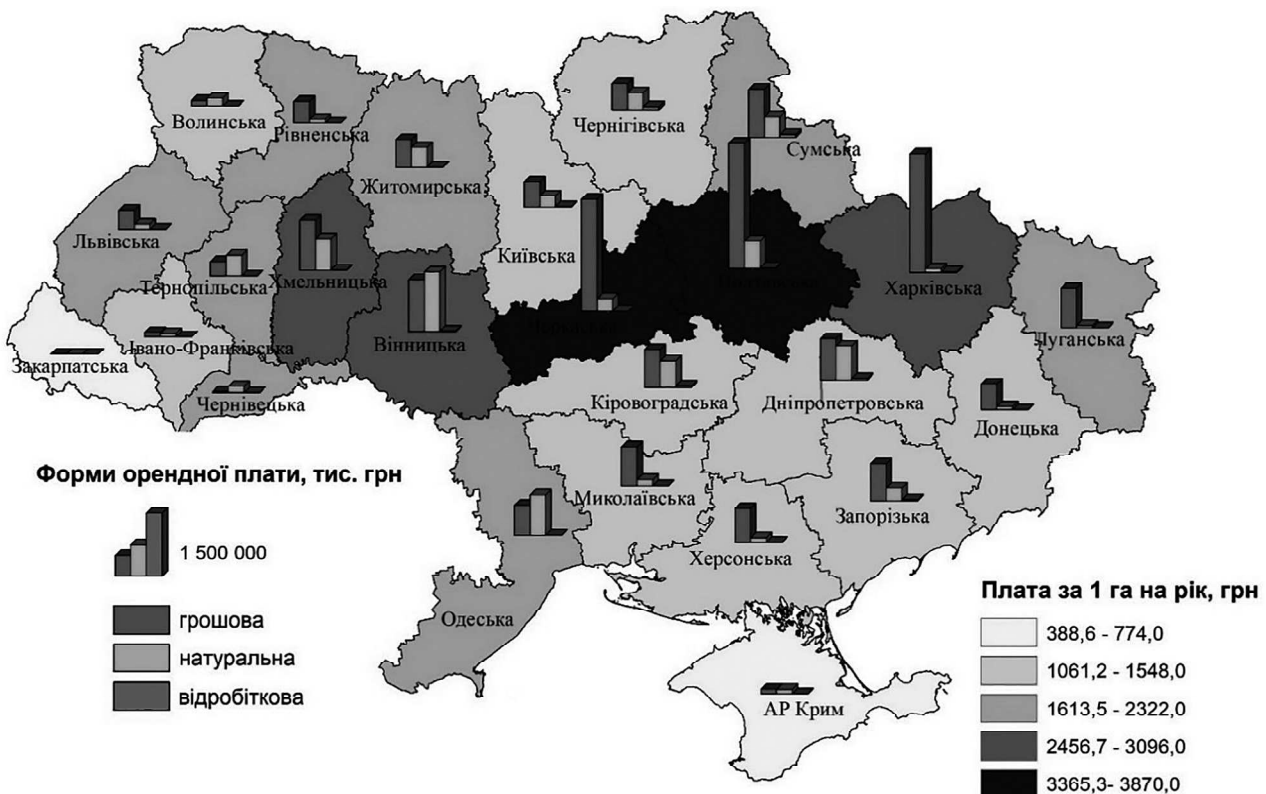


Рис. 2. Плата за оренду земельних часток (паїв) у грошовому еквіваленті за формами (дані по АРК на 01.01.2015)

Джерело: [8].

Як відомо, тривалість орендних відносин неабияким чином пов'язана з намірами орендаря щодо ведення раціонального, екологічно безпечного та ефективного землекористування. В Україні 06.10.1998 прийнято Закон України "Про оренду землі", який здійснює регулювання орендних земельних відносин. Згідно з даним законодавчим документом максимальний термін дії договору оренди землі не може перевищувати 50 років, проте в Україні впродовж останніх два десятиліття строки дії укладених договорів оренди різні. Так, якщо у 2001 р. домінувала короткострокова оренда терміном до п'яти років (86,9 %), то у 2021 р. — середньострокова оренда до 10 років (78,2 %). При цьому частка договорів понад десять років збільшилася з 1,8 (2001 р.) до 21,8 % (2021 р.) (табл. 1). Короткострокова оренда є негативним явищем, оскільки розрахована на одержання швидких прибутків без додаткових капіталовкладень у збереження та поліпшення якості сільськогосподарських угідь.

Загалом щодо середнього розміру плати за оренду земельних ділянок і земельних часток (паїв) в Україні, то за 2001—2021 рр. вона зросла від 73,6 грн за 1 га у 2001 році до 1813,8 грн у 2021-му. При цьому форма орендної плати за даний період теж суттєво змінилася. Так, у 2001 р. оплата за оренду земель здійснювалася здебільшого сільськогосподарською продукцією та становила 77,4 % від усіх форм виплат, при цьому в 2021 р. домінуючою стала грошова форма оренди, яка складала 70,4 %.

У розрізі областей України станом на 01.07.2021, найвищий середній розмір орендної плати за земельні ділянки та земельні частки (паї) за 1 га на рік був у Черкаській — 3863,3 грн, Полтавській області — 3365,3 грн та Харківській — 2750,4 грн, а найнижчий — у Закарпатській — 590,8 грн та Донецькій області 1074,68 грн (рис. 2).

Таким чином, у результаті реформування земельних відносин в Україні селянам у приватну власність передано майже 30 млн га земель, вартість яких оцінюється в понад 800 млрд грн [2]. Проте варто зауважити, що роздержавлення земельного фонду, парцеляція земельних масивів, реструктуризація сільськогосподарських підприємств та приватизація земельних часток (паїв) колишніми членами КСП не стали основою для розвитку селянських (фермерських) господарств. Наслідком цього є те, що більшість власників земельних часток (паїв) — це мешканці сільської місцевості переважно непрацездатного віку, які фізично та економічно неспроможні вести господарську діяльність

на цих землях і їх переважно цікавить максимізація доходу від здавання майна в оренду.

Тому нині в результаті проведення земельної реформи в Україні, використання земель здійснюється переважно за умов оренди. Така ситуація сприяла формуванню на початку 2000-х років надвеликих сільськогосподарських підприємств (агрохолдингів), які, сконцентрувавши великі земельні масиви, здійснюють господарську діяльність, здебільшого на засадах орендних відносин, які не зацікавлені в поліпшенні якісного стану земель та мають за мету одержати максимум доходу в поточних роках без довгострокових планів на майбутнє.

З метою забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарського землекористування, раціонального використання й охорони земель, а також реалізації конституційних прав громадян на вільне розпоряджання своєю власністю, Верховною Радою України 31.03.2020 прийнято Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення", яким з 01.07.2021 передбачена можливість купівлі-продажу громадянами України земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Крім того, згідно з даним Законом встановлено обмеження щодо набуття у власність таких земель. Зокрема, право власності на земельні ділянки сільськогосподарського призначення можуть набувати виключно громадяни України, а також площею лише до 100 га. З 01.01.2024 таку можливість отримали також юридичні особи, власниками яких є виключно українці, які можуть купувати до 10 тис. га землі. Ця норма стосується також продажу земель державної та комунальної власності. Щодо іноземців, то право купувати землю має вирішуватись на відповідному референдумі.

Такі норми, при запровадженні ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення, дозволили врегулювати в суспільстві наративи у вигляді певних побоювань щодо тотального розпродажу великими аграрними компаніями земель за безцінь без отримання землевласниками справедливої плати за їх відчуження, що призведе до обезземелювання селян та втрати національного багатства України.

Таким чином, за даними Держгеокадастру, за три з половиною роки дії ринку землі, було продано понад два відсотка земель сільськогосподарського призначення, що становило 909,5 тис. га. Загалом станом на 01.01.2025 укладено 416413 угод по відчуженню земельних

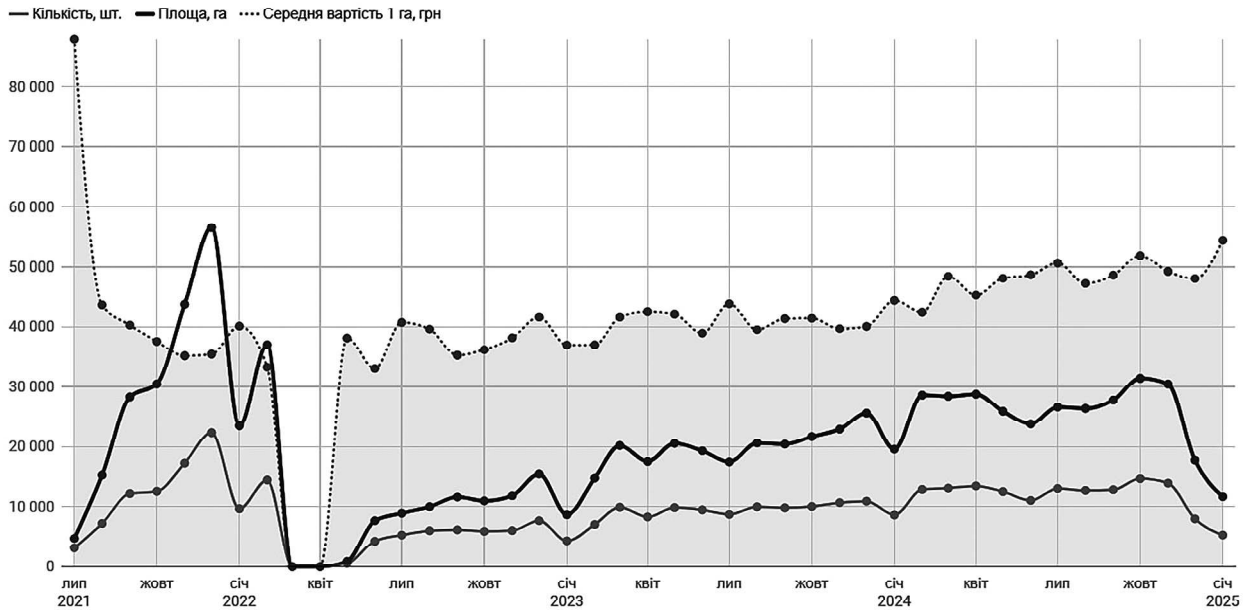


Рис. 3. Динаміка відчуження земельних ділянок сільськогосподарського призначення

Джерело: [9].

ділянок сільськогосподарського призначення (купівля-продаж, дарування, міна, довічне утримання) (рис. 3) [9].

За розміром площ, щодо яких було укладено угоди купівлі чи продажу ділянок сільськогосподарського призначення від початку 2022 року, лідирують Дніпропетровська, Кіровоградська, Хмельницька, Полтавська та Харківська області. Середня вартість за один гектар земель сільськогосподарського призначення в Україні складає в середньому 43,3 тис. грн. При цьому, за рівнем цін на землю на початок 2025 року лідирують Івано-Франківська, Київська та Львівська області.

Виходячи із вищенаведених результатів запровадження ринку земель сільськогосподарського призначення можна зазначити, що більшість землевласників поки не бажають продавати свою землю, розглядають її як джерело постійного доходу від здавання в оренду. Продаж земельних ділянок відбувається переважно після успадкування їх дітьми чи онуками, які здебільшого не проживають у сільській місцевості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Загалом підсумовуючи викладене, можна констатувати, що розвиток ефективної системи землекористування завжди є важливим і першочерговим завданням для нашої країни, як за часів античності, так і на сучасному етапі. Дослідження історичних пе-

редумов розвитку сільськогосподарського землекористування дозволяє зрозуміти ключові фактори, які вплинули на сучасну структуру та організацію сільського господарства в Україні. Це підкреслює необхідність збереження важливих аспектів минулого задля уникнення негативних помилок у майбутньому.

У результаті реформування земельних відносин сформувалися основні засади подальшого ефективного розвитку сільського господарства, що передбачають рівноправний розвиток всіх форм господарювання. Проведений аналіз сучасних законодавчих актів, що регулюють зокрема сільськогосподарське землекористування в Україні, дозволяє встановити важливі аспекти правового регулювання аграрного сектору, виявити потенційні проблеми та напрямки подальших реформ для забезпечення сталого та ефективного використання земельних ресурсів на користь розвитку сільського господарства та суспільства в цілому. Разом з тим, аналіз показав, що існують деякі недоліки та невирішені питання, які впливають на оптимальність розподілу та використання земель.

Зокрема, чинне законодавче регулювання оренди земель відіграє важливу роль у встановленні умов використання та обміну земельними ділянками. Проте, існує нагальна потреба встановлення справедливої орендної плати (через збільшення граничного відсотку від нормативної грошової оцінки земель), забезпечення

прав землекористувачів та запобігання надмірній концентрації земель в руках великих господарств.

Важливим є також регулювання екологічних аспектів землекористування. Законодавчі акти повинні сприяти створенню системи сталого сільськогосподарського землекористування, яка забезпечує високу продуктивність, але при цьому не завдає шкоди навколишньому середовищу та зберігає родючість ґрунтів. Враховуючи інтеграцію України до Європейського Союзу важливим є вдосконалення та адаптація нормативно-законодавчої бази до законодавства ЄС. Крім того, потреба у відповідних змінах може виникати через нові технології, ринкові умови, екологічні проблеми та інші фактори, які впливають на землекористування.

Література:

1. Паньків З. Землекористування в Карпатському регіоні України: теорія, історія та сучасний стан: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 340 с.
2. Національна доповідь щодо завершення земельної реформи / за наук. ред. Л. Я. Новаковського. Київ: Аграр. наука, 2015. 48 с.
3. Земельна реформа в Україні у 2001—2002 роках: Звіт Інформаційно-ресурсного центру "Реформування земельних відносин в Україні" за 2001/2002 рр. Київ, 2003. 160 с.
4. Краснолуцький О. В., Шевченко О. В. Земельна реформа як головний чинник формування системи сільськогосподарського землекористування в Україні. Збалансоване природокористування. 2018. № 1. С. 118—125.
5. Фондові дані Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру: форма 2-зем державної звітності станом на 01.01.2017 р. URL: <http://land.gov.ua>.
6. Земельні питання. Український клуб аграрного бізнесу. URL: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/zemelni_pitannya (дата звернення: 16.01.2018).
7. Корецький А. В. Удосконалення правового регулювання охорони земель. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія Економічні науки. 2010. № 6. С. 204—210.
8. Фондові дані Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру: Оперативна інформація щодо укладення договорів оренди та плати за оренду земельних ділянок, земельних часток (паїв) в Україні за 2001—2021 роки. URL: <http://land.gov.ua>.
9. Моніторинг земельних відносин. Державна служба України з питань геодезії, картог-

рафії та кадастру. URL: <https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/> (дата звернення: 18.01.2025).

References:

1. Pankiv, Z. (2015), *Zemlekorystuvannya v Karpat's'komu rehioni Ukrayiny: teoriya, istoriya ta suchasnyy stan* [Land use in the Carpathian region of Ukraine: theory, history and current state], Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.
 2. Novakovsky, L. Ya. (2015), *Natsional'na dopovid' shchodo zavershennya zemel'noyi reformy* [National report on the completion of land reform], Vyd. Ahrar. nauka, Kyiv, Ukraine.
 3. Information and Resource Center "Reformation of Land Relations in Ukraine" (2003), *Zemel'na reforma v Ukraini u 2001-2002 rokakh: Zvit Informatsijno-resursnoho tsentru "Reformuvannya zemel'nykh vidnosyn v Ukraini"* [Report of the Information and Resource Center "Reformation of Land Relations in Ukraine" for 2001/2002 "Land reform in Ukraine in 2001—2002"], Kyiv, Ukraine.
 4. Krasnoluts'kyi, O. V. and Shevchenko, O. V. (2018), "Land reform as the main factor in the formation of the agricultural land use system in Ukraine", *Zbalansovane pryrodokorystuvannya*, vol. 1, pp. 118—125.
 5. Fund data of the State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre (2011), "Form 2-zem of state reporting as of 01.01.2017", available at: <http://land.gov.ua> (Accessed 4 May 2023).
 6. Ukrainian Agrarian Business Club (2018), "Land issues", available at: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/umovi_vedennya_agrobiznesu/zemelni_pitannya (Accessed 16 January 2018).
 7. Koretskyi, A. V. (2010), "Improving the legal regulation of land protection", *Visnyk KHNAU im. V.V. Dokuchayeva. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 204—210.
 8. Fund data of the State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre (2022), "Operational information on the conclusion of lease agreements and payments for the lease of land plots, land shares (shares) in Ukraine for 2001—2021", available at: <http://land.gov.ua> (Accessed 14 January 2022).
 9. The State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre (2022), "Monitoring of land relations", available at: <https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/> (Accessed 01 January 2025).
- Стаття надійшла до редакції 04.03.2025 р.*

УДК 005.95/.96

Р. В. Яковенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8103-8590>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.115

НАЙПОШИРЕНІШІ ЗЛОВЖИВАННЯ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

R. Yakovenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,
Management and Economics, Robert Elvorti Economics and Technology Institute, Kropyvnyts'kyj

THE MOST COMMON ABUSES IN PERSONNEL MANAGEMENT IN UKRAINE DURING THE WAR

Визначальним параметром та фактором організації відносин між керівною системою та найманими працівниками в управлінні персоналом виступає не право, мораль, відповідальність чи емпатія, а виключно право сильного та потенціал силового впливу на об'єкт відносин.

До цього моменту проблеми організації соціально-трудових відносин в Україні розглядалися переважно у розрізі зловживань у сфері діяльності найманих працівників, у той час як їх потенціал та інструментарій таких зловживань у дійсності є набагато меншим, порівняно з керівництвом та системою адміністрування організації.

У тому разі, якщо керівництво і персонал є однаковими суб'єктами зловживання, це створює рівнозначне, зрозуміле виробниче середовище, що спроможне до функціонування та формування певних правил гри. Наслідком цього стає можливість саморегулювання та самоврівноваження такої системи. Якщо ж зловживання мають місце виключно з боку адміністрації, це погіршує середовище організації виробничих відносин, зводить до нуля всі права працівників, посилює безкарність системи менеджменту організації.

Метою статті є розкриття другого аспекту системи управління персоналом: неординарна поведінка та зловживання з боку системи адміністрування, що є як передумовою, так і наслідком нових ускладнень у структурі національної економіки.

Типовим зловживанням з боку керівництва в умовах ведення війни є скорочення оплати праці більшості працівників (за виключенням певної групи наближених "недоторканих" осіб), що має вигляд переведення "за власним бажанням" на неповну ставку, при цьому зі збільшенням обсягу робіт та вимог до працівників. Дзеркальною реакцією працівників за таких умов стає ігнорування будь-якої діяльності керівництва, погіршення соціально-психологічного клімату, руйнування системи ефективних комунікацій та зворотного зв'язку.

Розробка "інноваційних підходів до управління персоналом" може полягати виключно у плануванні нових схем фінансового знекровлення працівників та примусі їх до дедалі більших обсягів додаткової неоплачуваної роботи.

Результати дослідження дозволяють визначити нову методологію правової та соціальної відповідальності системи управління, що полягатиме, зокрема, у формуванні "презумпції винуватості" керівництва, що має визначатись його потенціалом і сукупністю наявного інструментарію зловживання та експлуатації персоналу, а також рівнем оплати праці та його бажанням існувати без будь-яких напружень за рахунок зловживань чужою заробітною платою.

The defining parameter and factor in the organization of relations between the management system and employees in personnel management is not law, morality, responsibility or empathy, but exclusively the right of strong and potential forceful influence on the object of relations.

Up to this point, the problems of organizing social and labor relations in Ukraine have been considered mainly in terms of abuses in the sphere of activity of employees, while their potential and tools for such abuses are actually much smaller than those of the management and the organization's administration system.

In the event that management and personnel are the same subjects of abuse, this creates an equivalent, understandable production environment that is capable of functioning and forming certain rules of the game. The consequence of this is the possibility of self-regulation and self-balancing of such a system. If abuses occur exclusively on the part of the administration, this worsens the environment for organizing industrial relations, reduces to zero all the rights of employees, and strengthens the impunity of the organization's management system.

The aim of the article is to reveal the second aspect of the personnel management system: misconduct and abuse by the administration system, which is both a prerequisite and a consequence of new complications in the structure of the national economy.

A typical abuse by management in wartime is the reduction of wages for most employees (with the exception of a certain group of close "untouchable" persons), which takes the form of a transfer "at their own request" to part-time work, while increasing the volume of work and requirements for employees. The mirror reaction of employees under such conditions is to ignore any management activity, worsen the socio-psychological climate, and destroy the system of effective communications and feedback.

The development of "innovative approaches to personnel management" can consist exclusively in planning new schemes for financially draining employees and forcing them to perform increasingly large amounts of additional unpaid work.

The results of the study allow us to define a new methodology for the legal and social responsibility of the management system, which will consist, in particular, in the formation of a "presumption of guilt" of management, which should be determined by its potential and the set of available tools for the abuse and exploitation of personnel, as well as the level of remuneration and its desire to exist without any stress due to the abuse of other people's wages.

Ключові слова: управління персоналом, шахрайство, маніпулювання, оплата праці, соціальна відповідальність.

Key words: personnel management, fraud, manipulation, salary, social responsibility.

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

Початок російсько-української війни, "гаряча" стадія якої триває вже понад 3 роки, реакція світової спільноти на неї та інші супутні безпекові фактори глобального середовища демонструють суттєву трансформацію декларованих і реальних цінностей сучасного світу, який донедавна прийнято було називати і вважати цивілізованим. Не обійшли ці тенденції і сферу взаємовідносин між найманими працівниками та системою їх адміністрування.

Формування засад суспільно-політичного нігілізму в системі міжнародних відносин відбувається під безпосереднім проводом глобальної вісі зла, яка відхрещується від прогресивних гуманістичних ідеалів, що були сформовані протягом XX—XXI століть і визначає серед пріоритетів державного розвитку виключно прагматизм, домінування мате-

ріальних цінностей над нематеріальними, нівелювання ролі особистості та визначення пріоритету колективних інтересів над індивідуальними, визнання демократичних принципів організації суспільних відносин такими, що не сприяють розвитку, а навпаки — гальмують управлінські процеси на усіх можливих рівнях [1, с. 371—372]. Незнання та нерозуміння історичного контексту, що полягає у спробах "замирення" агресора та намаганні продовження з ним економічної співпраці супроводжується викривленням уявлення та сприйняття дійсності, в результаті чого відбуваються спроби перекласти відповідальність з агресора на жертву.

Як не дивно, але таку ситуацію цілком закономірно наслідують представники бізнесу та некомерційних організацій країни, яка є жертвою агресії. При цьому визначальним параметром та фактором організації такої взаємодії виступає не право, мораль, відповідальність чи емпатія, а виключно право сильного та потен-

ціал силового впливу на об'єкт відносин. Все це визначає актуальність та значення запропонованого матеріалу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління персоналом та кадрового менеджменту, які дедалі точніше акцентуються на проблемах кадрової безпеки організаційної структури досліджують в Україні такі вчені як: Дяків О. П., Островерхов В. М., Михайлова Л. І., Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В., Цимбалюк С. О., Морозова М. Е., Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Балабанова Л. В., Сардак О. В., Чорнодід І. С., Василець Н. М., Череп О. Г. та багато ін.

НЕ ВИРІШЕНІ РАНІШЕ ПИТАННЯ, ЩО Є ЧАСТИНОЮ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

До цього моменту проблеми організації соціально-трудових відносин в Україні розглядалися переважно у розрізі зловживань у сфері діяльності найманих працівників, у той час як їх потенціал та інструментарій таких зловживань у дійсності є набагато меншим, порівняно з керівництвом та системою адміністрування організації.

Абсолютна більшість наукових праць, пов'язаних з кадровим менеджментом та загальною системою соціально-трудових відносин в Україні розглядає проблеми зловживань та порушень саме з боку персоналу, в той час, як в Україні поширеним і типовим явищем є саме зловживання керівництвом. У тому разі, якщо керівництво і персонал є однаковими суб'єктами зловживання, це створює рівнозначне, зрозуміле виробниче середовище, що спроможне до функціонування та формування певних правил гри. Наслідком цього стає можливість саморегулювання та самоврівноваження такої системи. Якщо ж зловживання мають місце виключно з боку адміністрації, то це погіршує середовище організації виробничих відносин, зводить до нуля всі права працівників, посилює безкарність системи менеджменту організації.

Якщо наукова думка не розглядає навіть гіпотетичної можливості зловживання керівництва моральними нормами, а система управління може підлягати певному внутрішньому або зовнішньому впливу та реалізуватись у формах елементарних залякувань і шахрайства, то це робить саму систему знань стосовно цього неповною і обмежує потенціал розвитку такої ситуації в майбутньому.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розкриття другого аспекту системи управління персоналом: непорядна поведінка та зловживання з боку системи адміністрування, що є як передумовою, так і наслідком нових ускладнень у структурі національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Цілком логічним є аналіз дій керівництва складної організації, що базується на науковій та творчій діяльності, як звичайної прагматичної бізнес-структури, що опікується не проблемами розвитку людського, інтелектуального та соціального капіталу організації, а проблемами особистого збагачення. Це може бути обумовлено, в тому числі, обмеженим світоглядом керівництва, нерозумінням ним ситуації та незнанням елементарних наукових досягнень.

Типовим зловживанням з боку керівництва в умовах ведення війни є скорочення оплати праці більшості працівників (за виключенням певної групи наближених "недоторканих" осіб), що має вигляд переведення "за власним бажанням" на неповну ставку, при цьому зі збільшенням обсягу робіт та вимог до працівників. Дзеркальною реакцією працівників за таких умов стає ігнорування будь-якої діяльності керівництва, погіршення соціально-психологічного клімату, руйнування системи ефективних комунікацій та зворотного зв'язку.

Замість повноцінної та своєчасної виплати заробітної плати менеджмент організацій намагається організувати різноманітні підвищення кваліфікації, в тому числі й у вигляді ознайомлення з найсучаснішими науковими підходами та найсучаснішою науковою літературою, при цьому особисто ігноруючи такі заходи і демонструючи тотальне невігластво помножене на особисту зухвалість.

Додатковим супроводом до цієї проблеми є прагнення перекладання на якісних та кваліфікованих працівників певної частки робіт, що не належать до їх обов'язків і мають виконуватись менш кваліфікованим персоналом, що робиться ніби-то для забезпечення кадрової безпеки, але реально руйнує її. Насправді ж у такий спосіб формується хибна уява щодо важливості і ролі окремих видів роботи в межах конкретної організації: розумова праця і творча діяльність визнаються менш важливою формою реалізації людських здібностей, ніж адмі-

ністрування, яке, насправді, полягає виключно у шахрайстві та маніпулюванні. Завершуючи цей логічний ланцюг, зробимо загальний висновок: привласнювати чужі досягнення, в тому числі й матеріальні (заробітну плату підлеглих) для багатьох організацій набагато важливіше, ніж створювати їх.

Крім того, така поведінка управлінців "традиційної" сфери виробництва спонукає управлінців новими організаційними формами, зокрема в сферах ІТ, стартапах, в сферах мистецтва та творчої діяльності тощо, діяти в аналогічний спосіб. І хоча це не загальна та всеохоплююча тенденція, такі дії руйнують новітній потенціал національної економіки, що мав можливість реалізуватись на принципово нових засадах.

Яким чином система управління персоналом намагається розв'язувати свої проблеми за рахунок власних працівників: скорочення оплати праці; примусове звільнення та відмова від офіційного оформлення працівників з метою скорочення податкової складової витрат; спроби маніпуляцій свідомістю працівників шляхом надання їм неправдивої інформації щодо реального стану справ на підприємстві, перекидання відповідальності з менеджера на власника підприємства за непопулярні рішення і навпаки; примусове спрямування кадрів у відпустку за власний рахунок тощо [2, с. 390].

Відсутність будь-якого виду соціальної відповідальності є характерним, в першу чергу, для керівника з низьким рівнем розумового розвитку. Для такої особи, для керівника-невігласа є характерними 3 визначальні властивості:

1) Вони ініціюють своїх підлеглих виконувати ті види роботи, які самі ніколи не робили, не бачили як її роблять і не мають щодо них жодного уявлення (ані про результати, ані про технологію виконання) і відповідно не можуть навіть приблизно оцінити якість її виконання. При цьому замість того, щоб отримати компетентну інформацію і самому очолити такий процес, вони рухаються виключно у напрямі тупого примусу, який приносить протилежний результат.

2) Найбільш продуктивні працівники підлягають не матеріальному чи кар'єрному заохоченню, а дедалі більшому навантаженню і скороченню оплати праці, а кінцевим результатом цього взагалі стає припинення виплати зарплати, або її суттєві затримки.

3) Керівник-невіглас ніколи не розуміє за що його не люблять і не поважають підлеглі.

Все це відбувається всупереч загальноприйнятим тенденціям у сфері управління персоналом: корпоративне управління входить до системи управління національною економікою, і якщо воно базуватиметься на корпоративній культурі, то саме вона сприятиме розвитку національної економіки. При цьому дуже важливо, щоб корпоративна культура мала внутрішній механізм повноцінної імплементації, при тому що її формалізація, тобто наявність певного, розглянутого і затвердженого корпоративного кодексу, абсолютно не є обов'язковою умовою [3, с. 56]. Навіть навпаки, наявність формалізованих кодексів корпоративної етики посилює відповідальність найманих працівників і створює "вільне поле" для зловживань з боку системи управління. Саме тому, поняття і наявність корпоративної культури мають у обов'язковому порядку доповнюватись дієвою системою корпоративної соціальної відповідальності, що створює рівні права не лише для підлеглих, а й для керівників. В іншому разі, йдеться про правове "закріпачення" найманих працівників і наділення адміністрації необмеженою владою.

У разі наявності зовнішніх сумісників у структурі робітників задіяних у створенні продукції установи, первинний розрахунок (оплата праці) здійснюється у першу чергу саме з ними, в той час як основні працівники можуть чекати на повний розрахунок протягом кількох місяців.

Керівник може здійснювати неефективне управління персоналом унаслідок 2 чинників: свідомого прагнення економії коштів на заробітній платі або елементарної безграмотності та неспроможності навіть короткострокового планування діяльності своєї організації.

Відтак, маніпулювання та шахрайства можуть виступати визначальними технологіями управління персоналом в умовах невиплати заробітної плати. Причому під маніпулюванням варто розуміти свідому особисту діяльність керівника та його дії, спрямовані на задоволення потреб окремої конкретної особи, під чиїм особовим впливом він перебуває. Задовольнивши більшість особистих потреб, маніпулятор може переключитись на задоволення потреб своїх найближчих осіб, що належать до організації; якщо ж таких немає — він прагнучиме затягти їх до організації у якомога більшій кількості. При цьому він маніпулюватиме як керівником, так і своїми близькими, формуючи в них комплекс провини.

Для того, щоб зрозуміти хто є маніпулятором (інфлюенсером, імпактором) в організації — варто подивитись на структуру всіх її витрат і визначити їх кінцевого бенефіціара. Також для того, щоб визначити хто є реальним суб'єктом прийняття рішень, варто подивитись на умови праці окремих працівників — маніпулятор намагається показати свою перевагу над іншими, довести свою винятковість. Робоче місце маніпулятора, як правило, є більш комфортним та набагато краще облаштованим (зокрема так має виглядати ззовні), ніж формального управління.

У абсолютній більшості випадків головними завданнями маніпулятора в системі управління є ті, що входять у суперечку з загальними інтересами організації, а саме:

- спрямування грошових потоків на досягнення особистих результатів, підвищення особистого статусу, збільшення власних особистих доходів або доходів осіб, що є найближчими до маніпулятора (зокрема родичів та друзів);

- пригнічення більшості працівників непотрібною та непродуктивною роботою зі зменшенням їх особистої ролі;

- піднесення себе і нівелювання досягнень інших осіб, інколи й формального керівника;

- виконання особисто продуктивної роботи, яка оплачується додатково і перекидання на інших осіб нецікавої роботи, що не несе додаткових зисків.

Інколи, інтереси маніпулятора можуть співпадати з загальними цілями і завданнями організаційної структури. Тоді він може "виходити з тіні", починати діяти відкрито і особисто декларувати досягнення певних результатів, формуючи, крім усього іншого, імідж позитивного працівника, що працює виключно на благо цієї установи. У разі ж викриття маніпулятора та визначення його ролі у системі управління, він на певний період припиняє свою активність, або переносить його на більш глибокий, ще менш видимий рівень.

У разі втрати контролю над керівництвом або його непідконтрольністю, інфлюенсер буде прагнути змінити його на особу, яка більш схильна до його впливу, однак сам він не бажатиме посісти офіційні керівні посади, оскільки така діяльність є більш відповідальною, видимою і має менший інструментарій досягнення бажаних результатів.

Маніпулятор усіма можливими способами намагатиметься позбутися тих працівників, що відмовляються грати за його правилами, бачать

глибинний зміст процесів маніпулювання та можуть дати відсіч. Він здійснюватиме це також у вигляді маніпуляцій керівництвом, зокрема через поширення чуток і неправдивої інформації. Але, в разі тотального викриття діяльності маніпулятора, кількість звільнених осіб може стати критичною, що не дозволить йому виконувати поставлені ним цілі. Відтак інфлюенсер має контролювати критичний обсяг працівників, не допускати понаднормове вивільнення працівників виходячи не з цілей і завдань організації, а з особистих корисних інтересів.

Також маніпулятор, будучи особою самовпевненою та зухвалою, може втрачати контроль за рівнем особистих моральних зловживань (хоча слово мораль стосовно маніпуляторів не варто згадувати взагалі), і прагнучим до перекидання всіх особистих матеріальних витрат, навіть сміхотворних, на формального керівника, який унаслідок цього може впроваджувати особисті санкції.

Для отримання запланованих результатів, маніпулятор може по кілька разів на день відвідувати особу, яка має виконати неформально поставлене завдання, нагадувати їй особисто, використовувати при цьому різні інтонації або розмовляти про це з іншими особами, але так, щоб примусовий безкоштовний виконавець це чув та дуже добре усвідомлював. При цьому типовою рисою поведінки інфлюенсера є отримання задоволення від роздратування як підлеглих, так і керівника від його заходів, спрямованих на їх психопрограмування.

Що конкретно може перешкодити примусу до безкоштовної роботи. Боязнь кримінального покарання за такі дії, знання положень Кримінального кодексу України, групування працівників за принципом захисту прав.

Таке ставлення до власних працівників сприяє збереженню росії всередині України, зокрема її економічного укладу, погіршує ситуацію на фронті, формує негативні перспективи подальшого економічного розвитку України [2, с. 391]. Отже, за такого ставлення системи управління організацією до власного людського капіталу, відбувається культурне та екзистенційне сприяння російській збройній агресії, що зводить нанівець протистояння українських сил самооборони.

Також типовою рисою кацапського менталітету є ставлення до своїх працівників як до матеріальних об'єктів позбавлених будь-якої індивідуальності, об'єктів власності, кріпосних а то й рабів. І в той же час абсолютно типовим

є визнання керівництвом себе, абсолютно необґрунтовано, єдиним носієм інтелекту, єдиним гідним об'єктом поваги, об'єктом релігійних культів та поклоніння кожного працівника перед ним. При цьому керівник жодних зобов'язань, жодної відповідальності, в тому числі юридичної, ні перед ким не несе і нести не може в принципі, оскільки, на його думку, належить до якісно іншої соціальної групи, класу, касти.

Якщо керівник колись надав певну особисту послугу своєму підлеглому (не обов'язково пов'язану з існуючими організаційно-економічними відносинами на даний момент), він вважатиме того своїм довічним боржником, виплачуватиме йому зарплату в останню чергу, системно навантажуватиме понаднормово. Якщо ж мала місце протилежна ситуація і послугу надав керівнику саме підлеглий, керівник, у кращому випадку, доволі швидко про це забуде і це ніяким чином не стосуватиметься роботи і особистих відносин. У гіршому випадку, він намагатиметься позбутись того, хто надав послугу і був свідком слабкості керівника.

Цікавим є реагування на конкурентні умови з боку керівництва органістичною структурою, яке полягає у прагненні керувати ним як механістичною організацією за ресурсним принципом. Якщо ситуація в сфері оплати праці в галузі або найближчому конкурентному середовищі погіршується — це не заохочує їх до поліпшення умов та принципів оплати праці, вони також можуть "рухатись у фарватері" погіршення існуючих організаційно-економічних умов. І навпаки, якщо ситуація поліпшуватиметься... заклади не поспішають рухатись у цьому напрямі (за виключенням оплати праці "обраного кола"), обґрунтовуючи це складним станом інвестора та неможливістю виконувати існуючі вимоги законодавства та визначені норми [4, с. 70].

Варто зазначити, що в умовах бойових дій, всупереч бажанню чи небажанню керівників певних установ, всі компанії мають трансформуватись у органістичні, навіть якщо вони сформовані та досягли своєї зрілості, функціонуючи як механістичні структури. Здатність до швидкої, а то й миттєвої адаптації в умовах гарячої стадії війни визначає спроможність будь-якої організаційної структури по-перше до безпосереднього виживання, і вже по-друге до розширеного відтворення її діяльності.

Принципово важливу роль в умовах будь-якої екзистенційної війни, спрямованої на ви-

нищення цілісної нації, відіграє сфера нематеріального виробництва, що складається з секторів культури, освіти та науки, спорту, мистецтва, охорони здоров'я тощо. Саме цю сферу набагато простіше захистити від фізичних руйнувань, якщо порівнювати зі сферою матеріального виробництва, оскільки вона має обмежену кількість матеріальних фондів, не являє собою прямої фізичної загрози агресору і може бути використана для повоєнного відновлення.

Отже, саме заклади нематеріальної сфери, що не керуються на засадах жорсткого управлінського регламентування, базуються переважно на творчій діяльності та є більш спроможними до адаптації та відновлення з порівняно меншими матеріальними витратами, зокрема в сфері формування основних фондів, є первинно органістичними, що накладає певні обов'язки на керівництво таких структур.

Якщо керівником організації виступає особа, схильна до авторитарних та директивних методів управління, їй складно зрозуміти та засвоїти принципи роботи в органістичному середовищі, особливо під час війни. Тому управління майже будь-якою органістичною структурою у військовий час потребує від керівника певного набору специфічних компетенцій, які ми наведемо нижче.

По-перше, це має бути спроможність розуміння творчого характеру роботи, особливо якщо це стосується сфер мистецтва та науки. Також при цьому варто звертати увагу не на досягнення певних абстрактних цілей організації, а на цілі, бажання та можливості кожного конкретного працівника. Словосполучення "корпоративна культура" стосовно сфери творчої діяльності при цьому варто застосовувати дуже обережно.

По-друге, якщо жорстка дисципліна у механістичній організації може бути інструментом реального оздоровлення, то в органістичній сфері виробництва вона ні до чого позитивного не спроможна призвести в принципі (якщо ми говоримо про організацію діяльності такої структури, а не про, наприклад, організацію евакуації чи фізичного супротиву агресору). Відтак, поширення принципів управління промисловим підприємством, у тому числі й стосовно дисципліни, на установи та організації, де визначальними є творча діяльність і розумова праця, є неприпустимим і руйнівним для останніх.

Застосування прямого примусу та індивідуальне залякування творчих працівників, знаю-

чи про складність їх об'єднання у групи (в тому числі й у профспілки), можуть призвести до особистих негативних наслідків для усієї системи насильницького підпорядкування організації. Підвищений рівень інтелекту та/або наявність певного рівня креативності персоналу може бути використаний не для досягнення цілей організації або творчості, а для протистояння з експлуататором з усіма можливими наслідками.

По-третє, робота у зазначеній сфері вимагає суттєвого досвіду та відповідної концентрації уваги на комплексі проблем, які є фундаментальними саме для цього сектору, але який може бути вкрай незрозумілим для роботи механістичних структур. Саме тому, призначення "будь-кого" (аби кого) на керівництво органістичними структурами в межах логіки традиційних підходів до управління є неправильним і вимагає особливої ретельності, уважності та зосередженості, особливо під час гарячої стадії війни. В іншому разі це спроможне зруйнувати сферу нематеріального виробництва та створити ситуацію, за якої її повноцінне відновлення стане неможливим.

Наявність маніпулятора у виробничому середовищі є дуже суттєвою проблемою, оскільки фактично нівелює і руйнує всі можливості та переваги наукового підходу до кадрового менеджменту. При цьому руйнується причинно-наслідковий зв'язок в управлінні, неможливим або дуже складним є визначення передумов та цілей прийняття певних управлінських рішень. Ускладнюється момент усвідомлення відповідальності керуючою системою, яка позбавляється власне керуючих властивостей, і виступає, за таких умов, своєрідними "лаштунками", за якими провадить реальну керуючу діяльність маніпулятор [5, с. 391—392].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Системна невивплата заробітної плати руйнує головну складову соціального капіталу — довіру, як одного з визначальних нематеріальних активів установи, що ускладнює зовнішні параметри розвитку організації та самого маніпулятора. У разі обмеженості наявних ресурсів організації та появи дилеми: куди спрямовувати кошти — на виплату заробітної плати (що є крім усього іншого прямою вимогою закону), або на особисті потреби маніпулятора, колектив з великим здивуванням може побачити, що ресурси

спрямовуються на розвиток однієї людини, в той час як решта колективу позбавляється будь-яких фінансових можливостей. Найцікавішим у цьому є те, що за такі дії формальний керівник підпадає під вплив кримінальної відповідальності, в той час як маніпулятор нічим не ризикує.

Подальші дослідження у цій царині дозволяють визначити коло зловживань керівництва, яке може бути насправді дуже розлогим. Насправді розробка "інноваційних підходів до управління персоналом" може полягати виключно у плануванні нових схем фінансового знекровлення працівників та примусі їх до дедалі більших обсягів додаткової неоплачуваної роботи. У разі подальшої деградації світового порядку, ігноруванні здорового глузду в системі міжнародних відносин, остаточній перемозі матеріалістичного підходу до організації міжособистісних відносин, ця проблематика може загострюватись, її межа може віддалятися, і вона може свідчити лише про подальше і остаточне руйнування системи соціально-трудових відносин.

Все вищезазначене дозволяє визначити нову методологію правової та соціальної відповідальності системи управління, що полягатиме, зокрема, у формуванні "презумпції винуватості" керівництва, що має визначатись його потенціалом і сукупністю наявного інструментарію зловживання та експлуатації персоналу, а також рівнем оплати праці та його бажанням існувати без будь-яких напружень за рахунок зловживань чужою заробітною платою.

Література:

1. Яковенко Р., Стреленко М. Управління розвитком людського потенціалу України в сфері рок-музики в умовах війни. Актуальні питання права та соціально-економічних відносин: зб. наук. статей. Кропивницький: Вид-во ЦІРоЛ, 2024. Вип. 1 (6). С. 371—376.
2. Яковенко Р. В., Підкамінна Ж. С., Сідалковський О. М. Специфіка мотивації та управління персоналом у середовищі українського бізнесу під час війни. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Кропивницький, 07-08 грудня 2023 р.). / М-во освіти і науки України, Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 390—391.
3. Яковенко Р. В., Педь І. В., Круценко Д. А. Корпоративна культура організації як елемент

регулювання національної економіки. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 12 грудня 2023 р.) / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи; [редкол.: А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]: у 2 ч.: Ч. 2. Кропивницький: РВА ЦНТУ, 2023. С. 54—56.

4. Яковенко Р. В., Давидейко І. Р. Недобросовісна конкуренція в системі управління персоналом приватного ЗВО. Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз: матеріали II всеукр. наук.-практ. конф., (м. Кропивницький, 16 травня 2024 р.). Кропивницький: РВА ЦНТУ, 2024. С. 68—71.

5. Яковенко Р., Чайкін В. Маніпулятор у системі управління персоналом. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 5 грудня 2024 р.). Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 391—393.

References:

1. Yakovenko, R. and Strelenko, M. (2024), "Managing the development of human potential in Ukraine in the field of rock music in wartime", Current issues of law and socio-economic relations, vol. 1 (6), pp. 371—376.

2. Yakovenko, R.V., Pidkaminna, Zh.S. and Sidalkovs'kyj, O.M. (2023), "Specifics of motivation and personnel management in the Ukrainian business environment during the war", materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Konkurentospromozhna model' innovatsijnogo rozvytku ekonomiky Ukrainy [Conference Proceeding of the VI International Scientific and Practical Conference. Competitive model of innovative development of the Ukrainian economy], Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine, pp. 390—391.

3. Yakovenko, R.V., Ped', I.V. and Krutsenko D.A. (2023), "Corporate culture of the organization as an element of regulation of the national economy", materialy Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii. Problemy i perspektvy ekonomichnoho rozvytku v umovakh modernizatsijnykh protsesiv v Ukraini ta sviti [Conference Proceeding of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Problems and prospects of economic development in the context of modernization processes in Ukraine and the world], Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine, pp. 54—56.

4. Yakovenko, R.V. and Davydejko, I.R. (2024), "Unfair competition in the personnel management system of a private higher education institution", materialy II Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii. Aktual'ni problemy ekonomiky ta pidpryemnytstva v umovakh vyklykiv i zahroz [Conference Proceeding of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Current problems of the economy and entrepreneurship in the face of challenges and threats], Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine, pp. 68—71.

5. Yakovenko, R. and Chajkin, V. (2024), "Manipulator in the personnel management system", materialy XII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Rozvytok obliku, audytu ta opodatkuvannia v umovakh innovatsijnoi transformatsii sotsial'no-ekonomichnykh system [Conference Proceeding of the XII International Scientific and Practical Conference. Development of accounting, auditing and taxation in the context of innovative transformation of socio-economic system], Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine, pp. 391—393.

Стаття надійшла до редакції 05.03.2025 р.

<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 336.226:004

О. В. Перчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-64844-7011>**С. Т. Девко,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3068-6387>**Р. С. Вовченко,**

к. е. н., викладач кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8713-2988>**Н. М. Євтушенко,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4752-6742>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.123

АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

O. Perchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

S. Devko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

R. Vovchenko,

PhD in Economics, Lecturer of the Department of Accounting, Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

N. Yevtushenko,

PhD in Economics, Lecturer of the Department of Finance, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

ADMINISTRATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE FIELD OF TAXATION USING MODERN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

Стаття присвячена дослідженню ролі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в адміністративному управлінні податковими процесами та їх впливу на ефективність податкового адміністрування. Автори зосереджують увагу на застосуванні таких технологій, як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та хмарні технології, у контексті податкового контролю та взаємодії з платниками податків.

У статті детально аналізуються переваги та ризики використання ІКТ у податкових органах, а також перспективи розвитку цифрових інструментів для вдосконалення податкової системи. Розглядаються такі аспекти:

- великі дані: аналіз великих обсягів даних для виявлення податкових ризиків та оптимізації податкових перевірок, прогнозування податкових надходжень та виявлення податкових порушень;
- штучний інтелект: автоматизація рутинних процесів, використання чат-ботів для консультацій, виявлення складних схем ухилення від сплати податків;
- блокчейн: забезпечення прозорості та незмінності даних, спрощення процесу сплати податків та зменшення ризику шахрайства;
- хмарні технології: безпечне зберігання та обробка даних, надання доступу до податкових послуг через Інтернет.

У сучасних наукових дослідженнях особлива увага приділяється трансформації традиційних підходів до податкового адміністрування через використання ІКТ. В рамках цього напряму було розглянуто концепцію електронного урядування, що включає цифрові платформи для збору податкових даних, електронні податкові декларації та системи для спрощення податкових перевірок. Окремі дослідження вказують на успішний досвід країн Європейського Союзу в інтеграції електронних систем податкової звітності, що дозволяє знизити адміністративні витрати та зменшити людський фактор у податковому контролі.

Автори підкреслюють, що інтеграція ІКТ сприяє підвищенню прозорості та ефективності податкового адміністрування, знижує адміністративні витрати та покращує взаємодію між державою та бізнесом. Водночас, обговорюються проблеми кібербезпеки, захисту персональних даних та необхідність підвищення цифрової грамотності працівників.

На основі аналізу надано рекомендації щодо удосконалення адміністративного управління податковими процесами, оновлення законодавства та підвищення кваліфікації кадрів. Додатково, в статті може бути розглянуто вплив ІКТ на міжнародне податкове адміністрування, роль ІКТ у боротьбі з податковими гаванями та перспективи розвитку цифрових податкових послуг.

The article is devoted to the study of the role of modern information and communication technologies (ICT) in the administrative management of tax processes and their impact on the efficiency of tax administration. The authors focus on the application of technologies such as big data, artificial intelligence, blockchain and cloud technologies in the context of tax control and interaction with taxpayers.

The article analyzes in detail the benefits and risks of using ICT in tax authorities, as well as the prospects for the development of digital tools to improve the tax system. The following aspects are considered:

- big data: analysis of large amounts of data to identify tax risks and optimize tax audits, forecast tax revenues and detect tax violations;
- artificial intelligence: automation of routine processes, use of chatbots for consultations, detection of complex tax evasion schemes;
- blockchain: ensuring transparency and immutability of data, simplifying the tax payment process and reducing the risk of fraud;
- cloud technologies: secure data storage and processing, providing access to tax services via the Internet.

Modern research focuses on the transformation of traditional approaches to tax administration through the use of ICT. Within this area, the concept of e-governance was considered, which includes digital platforms for collecting tax data, electronic tax returns, and systems for simplifying tax audits. Some studies point to the successful experience of the European Union countries in integrating electronic tax reporting systems, which reduces administrative costs and the human factor in tax control.

The authors emphasize that ICT integration contributes to increased transparency and efficiency of tax administration, reduces administrative costs, and improves interaction between the state and business. At the same time, the problems of cybersecurity, personal data protection, and the need to improve the digital literacy of employees are discussed.

Based on the analysis, the article provides recommendations for improving the administrative management of tax processes, updating legislation, and improving the skills of personnel. Additionally, the article may consider the impact of ICT on international tax administration, the role of ICT in the fight against tax havens, and the prospects for the development of digital tax services.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, оподаткування, інформаційно-комунікаційні технології, облікове забезпечення, електронний документообіг, адміністрування, управлінські рішення, цифрова трансформація.

Key words: administrative management, taxation, information and communication technologies, accounting support, electronic document management, administration, management solutions, digital transformation.

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

Сучасні умови функціонування економіки вимагають від підприємств та органів

державного управління швидкого прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері оподаткування. Зростання обсягів фінансової інформації, динамічні зміни податкового законодавства та необхідність забезпечення прозорості й ефективності

податкового адміністрування ускладнюють цей процес.

Водночас інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відкривають нові можливості для автоматизації процесів податкового адміністрування, аналітики даних та підвищення якості управлінських рішень. Використання таких технологій, як штучний інтелект, Big Data, блокчейн, хмарні обчислення та електронний документообіг, сприяє зменшенню податкових ризиків, покращенню контролю за сплатою податків та оптимізації взаємодії між бізнесом і державними органами.

Однак, попри очевидні переваги, існує низка проблем, пов'язаних із впровадженням сучасних ІКТ у сфері податкового адміністрування. До них належать висока вартість технологічних рішень, недостатня цифрова грамотність працівників, питання кібербезпеки та ризики витоку конфіденційної інформації. Крім того, виникає потреба в оновленні законодавчої бази та гармонізації регуляторних норм для ефективного використання цифрових інструментів у податковому менеджменті.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення адміністративного управління податковими процесами шляхом інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та оптимізації податкової політики підприємств і держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сфера адміністративного управління податковими процесами активно змінюється під впливом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що дозволяють значно оптимізувати та автоматизувати процеси податкового адміністрування. Останні десятиліття відзначаються збільшенням уваги до цифровізації податкових служб та інтеграції сучасних технологій для підвищення ефективності управління, зниження податкових ризиків та покращення взаємодії між державою та платниками податків.

Окремі аспекти окресленої проблематики досліджувалися різними вітчизняними та зарубіжними вченими досить тривалий час. Виходячи з цього, на формування висновків щодо окремих питань адміністрування управлінських рішень в сфері оподаткування вплинули положення, викладені у працях вітчизняних учених, що спеціалізуються у сфері податкової політики, а саме: Андрущенко В., Варналія З., Єфімен-

ко Т., Іванова Ю., Крисоватого А., Лютого І., Мельника В., Павлюк К. та ін.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження та аналіз можливостей використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності адміністрування управлінських рішень у сфері оподаткування. А також розробка практичних рекомендацій щодо впровадження та використання ІКТ в адмініструванні управлінських рішень у сфері оподаткування з урахуванням сучасних викликів та тенденцій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вивчення впливу інформаційних технологій на адміністрування податкових процесів стало основною темою численних досліджень. Які підтверджують, що використання ІКТ в податковому адмініструванні дозволяє покращити процеси збору податків, зменшити витрати на обробку та перевірку документів, а також підвищити прозорість операцій. Вони відзначають значний ефект від автоматизації підготовки податкових звітів і запровадження е-урядових платформ для громадян. В роботах науковці вивчається застосування алгоритмів ШІ для прогнозування податкових надходжень і виявлення можливих податкових порушень, що дозволяє більш точно планувати податкові ставки та виявляти шахрайство. Застосування великих даних дає змогу автоматично збирати та аналізувати інформацію з численних джерел, що значно покращує прийняття управлінських рішень.

Впровадження електронного документообігу в податковому адмініструванні розглядається як важливий крок до підвищення ефективності та безпеки обміну інформацією між державними органами та платниками податків. Дослідження Міллера (2018) показує, що використання блокчейн-технологій для обміну податковими документами може значно знизити ризики маніпуляцій із даними, забезпечити прозорість і доступність інформації, а також скоротити витрати на її обробку. Блокчейн також може використовуватися для забезпечення аутентичності податкових декларацій та угод між платниками податків і державними органами [1].

Хоча ІКТ надають значні переваги для податкового адміністрування, існують і певні бар'єри для їх ефективного впровадження. Це включає технологічні, правові та організаційні

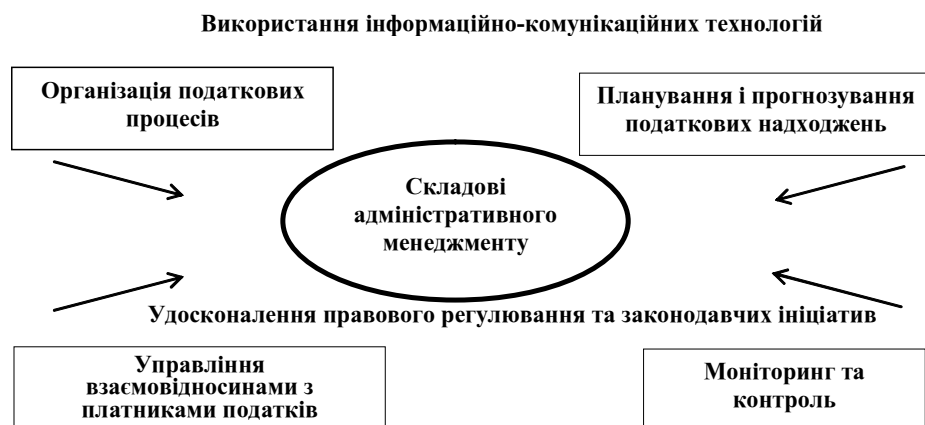


Рис. 1. Основні складові адміністративного менеджменту в податковій сфері

Джерело: [5].

труднощі, такі як висока вартість впровадження нових технологій, недостатня кваліфікація працівників, а також питання кібербезпеки та захисту даних. Дослідження у цій сфері (наприклад, робота Мартіна та Фріда (2021)) зазначають важливість інтеграції нових технологій із існуючими системами та наявність нормативно-правових актів, що регулюють використання цифрових інструментів.

Перспективи розвитку ІКТ у сфері податкового адміністрування включають подальшу інтеграцію сучасних технологій для автоматизації процесів, удосконалення аналізу податкових ризиків і поліпшення взаємодії між платниками податків і державними органами. Це передбачає розвиток нових технологій, таких як інтернет речей (ІоТ), та більш широке впровадження інструментів на основі штучного інтелекту для управлінських рішень у податковій сфері.

Загалом відомо, що багато європейських країн успішно впроваджують електронні системи для податкової звітності, що сприяє зниженню адміністративних витрат та мінімізації людського фактора в податковому контролі. Наприклад, Естонія відома своєю розвиненою електронною системою оподаткування, яка дозволяє громадянам та бізнесу подавати податкові декларації онлайн, спрощуючи процеси та зменшуючи потребу в паперовому документообігу. Аналогічно, інші країни, такі як Данія та Швеція, також впровадили ефективні електронні системи, які покращують адміністрування податків та знижують витрати на обробку даних.

Адміністративний менеджмент в податковій сфері — це система організації, планування, координації та контролю за процесами оподаткування, яка спрямована на забезпечення ефек-

тивного управління податковими надходженнями та забезпечення виконання податкових зобов'язань на всіх рівнях — від державних органів до підприємств і громадян (рис. 1). Основною метою адміністративного менеджменту в цій сфері є забезпечення максимального дотримання податкового законодавства, а також досягнення ефективності в адмініструванні податків, мінімізація податкових порушень та оп-

тимізація взаємодії між платниками податків і податковими органами.

Адміністративний менеджмент в податковій сфері охоплює організацію всіх етапів податкового процесу, включаючи визначення податкових зобов'язань, нарахування податків, їх сплату, податкову звітність, а також контроль за правильністю виконання цих процесів. Важливими аспектами є організація та підтримка податкових систем і баз даних, які забезпечують зручне і швидке адміністрування податків.

Одним із важливих елементів адміністративного управління є планування податкових надходжень на основі економічної ситуації, законодавчих змін та макроекономічних прогнозів. Це дає змогу державним органам ефективно управляти державним бюджетом і забезпечувати збалансованість між податковими доходами та витратами.

Постійний моніторинг податкових надходжень та здійснення контролю за правильністю нарахування та сплати податків передбачає оцінку дотримання податкових зобов'язань платниками податків і своєчасне виявлення порушень. Для цього використовуються різноманітні методи та інструменти, зокрема аналіз податкових декларацій, перевірки підприємств, а також використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і автоматизовані системи для виявлення податкових порушень. Рішення, що приймаються у сфері контролю, мають на меті не лише виявлення порушників, а й створення умов для покращення податкової культури.

Ефективне адміністрування податків неможливе без тісної взаємодії між податковими органами та платниками податків. Вона передбачає надання консультацій і підтримки для забезпечення точності та своєчасності подат-

кових декларацій, а також використання технологій для полегшення податкових процедур. Управлінські рішення у цій сфері повинні забезпечити прозорість, зручність і доступність податкових послуг. Це включає розвиток електронних сервісів, таких як онлайн-платформи для подачі податкових декларацій, системи електронних платежів та автоматизацію процесів запиту і подачі податкових відомостей. Успішне прийняття управлінських рішень у цій сфері дозволяє знизити рівень податкових порушень, покращити комунікацію з платниками податків і зменшити адміністративне навантаження на платників..

Реалізація вище зазначених функцій реалізується в умовах діджиталізації та постійних змін нормативно-правового поля. Сучасний адміністративний менеджмент в податковій сфері значною мірою ґрунтується на використанні ІКТ. Використання ІКТ дозволяє полегшити збори податків, знизити витрати на адміністрування, підвищити ефективність перевірок і знизити рівень людського фактору в управлінні податками. Важливими інструментами є електронне декларування, автоматизовані системи податкового контролю, використання великих даних (Big Data) для аналізу податкових надходжень та прогнозування майбутніх фінансових результатів. Постійне вдосконалення законодавчої бази, що регулює податкові відносини, сприяє прозорості податкових процесів, упередженню шахрайства та корупції, а також забезпеченню належних умов для розвитку бізнесу. Це включає оновлення нормативно-правових актів, адаптацію податкової політики до змін в економіці та міжнародних стандартів. Податкові органи повинні мати можливість гнучко реагувати на зміни в податковому законодавстві, коригувати свої стратегії і методи роботи відповідно до нових вимог та викликів.

Управлінські рішення в податковому адмініструванні є основою для забезпечення ефективного функціонування податкових систем, досягнення фінансової стабільності та підтримки економічного розвитку країни. Вони безпосередньо впливають на рівень податкових надходжень, прозорість податкових процесів, а також взаємодію між платниками податків і державними органами. Управлінські рішення, прийняті в рамках податкового адміністрування, охоплюють широкий спектр аспектів, від стратегічного планування до оперативного реагування на зміни в економічній ситуації.

Управлінські рішення на стратегічному рівні включають визначення основних напрямків

податкової політики, які забезпечують стабільні та прогнозовані податкові надходження. На цьому рівні визначаються пріоритети в області податкової політики, такі як зміни у податковому законодавстві, оптимізація податкових ставок, стимулювання інвестицій та розвиток нових секторів економіки. Ефективне стратегічне управління дозволяє не лише забезпечити збільшення доходів бюджету, але й створити сприятливі умови для розвитку підприємництва та залучення інвестицій.

На оперативному рівні управлінські рішення зосереджуються на організації щоденних податкових процедур, включаючи збір податків, перевірку податкових декларацій, обробку звітності та виконання контрольних функцій. Тут важливо своєчасно реагувати на зміни в законодавстві та адаптувати внутрішні процеси для підтримки належної податкової дисципліни. Управлінські рішення, що приймаються на цьому етапі, повинні забезпечити ефективне виконання податкових зобов'язань платниками податків та мінімізувати кількість помилок або порушень.

Управлінські рішення в податковому адмініструванні також включають управління ризиками, що виникають у процесі збору податків. Це можуть бути як фінансові ризики, пов'язані з неплатоспроможністю платників податків, так і юридичні ризики, що виникають внаслідок змін у законодавстві або невизначеності в інтерпретації податкових норм. Рішення, що стосуються управління ризиками, повинні бути спрямовані на запобігання шахрайству, уникнення податкових ухилень і забезпечення стабільного надходження податків до бюджету.

Традиційне управління податковими процесами стикається з численними проблемами та викликами, які можуть знижувати ефективність збору податків, підвищувати адміністративне навантаження на державні органи та платників податків, а також негативно впливати на рівень довіри до податкової системи. Хоча традиційні підходи до податкового адміністрування мають багато переваг, таких як простота в організації та відносна стабільність, вони часто не здатні відповідати вимогам сучасної економіки та суспільства.

Однією з головних проблем традиційного управління податковими процесами є високий рівень адміністративних витрат. Ручне ведення обліку податків та зборів, паперова документація, фізичні перевірки підприємств і окремих осіб займають значні ресурси. Адміністрація податкових органів витрачає величезну кіль-

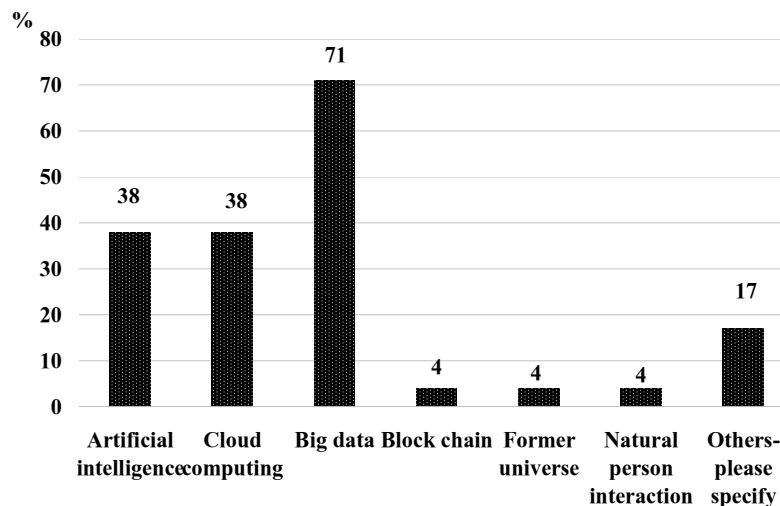


Рис. 2. Застосування нових технологій діджиталізації податкового адміністрування

Джерело: [2].

кість часу і коштів на обробку даних, перевірку податкових декларацій, аудит. Неефективність ручних перевірок пов'язана з великою кількістю людських помилок, обмеженнями в обробці великої кількості інформації та обмеженими ресурсами для контролю. Як наслідок, важко вчасно виявляти та припиняти ухилення від сплати податків, що знижує загальну ефективність податкової системи. Це створює надмірне навантаження на бюджет, а також збільшує витрати платників податків, що можуть бути спрямовані на більш продуктивні інвестиції.

Традиційне управління податковими процесами, яке в значній мірі базується на людському факторі, є схильним до помилок. Неправильне заповнення податкових декларацій, помилки в обчисленні податкових зобов'язань, невірна інтерпретація законодавства можуть призвести до юридичних наслідків, як для платників податків, так і для податкових органів. Крім того, людський фактор є причиною випадкових або навмисних шахрайств і податкових ухилень.

У традиційних системах податкового адміністрування часто виникають проблеми з прозорістю процесів. Бюрократичні процедури, складні та не завжди зрозумілі для платників податків вимоги, відсутність чітких інструкцій і консультацій призводять до плутанини і неправильного трактування податкових норм. Це може викликати зростання кількості спірних ситуацій між податковими органами та платниками податків, що негативно впливає на рівень довіри до податкової системи.

Традиційне управління податковими процесами часто не може оперативно адаптуватися

до змін у законодавстві чи економічних умовах. Оскільки система не завжди автоматизована та має велику кількість рутини, зміни в податкових правилах або економічних умовах можуть вимагати тривалих періодів адаптації. Це може призвести до тимчасових збоїв у податковій системі, втрати фінансових ресурсів або погіршення умов для платників податків.

Через обмеження в інформаційних технологіях та відсутність сучасних інструментів для аналізу великих даних, виявлення ухилень та шахрайств є складним завданням для традиційної системи податкового адміністрування. Крім того, низький рівень автоматизації податкових

процесів дозволяє шахраям і підприємствам маніпулювати податковими деклараціями, що призводить до втрат державних коштів. Крім того, такі системи часто страждають від бюрократичних бар'єрів та корупційних практик. У тих випадках, коли процеси не автоматизовані та не підлягають належному контролю, існує потенціал для зловживань з боку посадових осіб. Це створює перешкоди для прозорого та ефективного адміністрування податків, знижуючи рівень довіри до податкової системи серед платників.

Сучасні ІКТ, такі як Big Data, штучний інтелект (ШІ), блокчейн і хмарні технології, відкривають нові можливості для податкових органів та платників податків (рис. 2). Вони дозволяють автоматизувати багато процесів, полегшити збори податків, покращити податковий контроль і знизити рівень корупції.

У податковому адмініструванні технології Big Data використовуються для збирання, зберігання та аналізу величезної кількості даних, таких як податкові декларації, фінансові звіти підприємств, транзакції платників податків, інформація про доходи та витрати громадян.

У податковому адмініструванні ШІ застосовується для автоматизації багатьох процесів, що значно підвищує швидкість і точність податкових операцій. Даний інструмент може:

- автоматично перевіряти податкові декларації на наявність помилок або несоответствий, значно зменшуючи обсяг ручної роботи;

- використовує алгоритми для виявлення потенційно підозрілих дій або схем ухилення від сплати податків на основі аналізу величезної кількості транзакцій;

— платники податків можуть отримувати персоналізовані рекомендації щодо оптимізації податкових зобов'язань, а також актуальну інформацію про зміни в податковому законодавстві;

— використовується для створення чат-ботів, які можуть швидко і ефективно відповісти на запити платників податків, надаючи консультації та інформацію щодо податкових процедур.

Технологія блокчейн є особливо перспективною для податкового адміністрування, оскільки вона може вирішувати проблеми, пов'язані з прозорістю, безпекою та верифікацією даних. Завдяки незмінності записів у блокчейні кожна транзакція або зміна в податковій інформації фіксується в блоках і не може бути змінена. Це забезпечує високий рівень прозорості в податковій сфері, зменшуючи можливість маніпуляцій з даними. Використання блокчейн дозволяє відстежувати всі податкові транзакції в реальному часі, що зменшує можливість ухилення від сплати податків або корупційних зловживань. Смарт-контракти на основі блокчейн-технології можуть автоматично виконувати умови податкових договорів, такі як автоматичне нарахування та сплата податків, що значно зменшує людський фактор у процесах податкового адміністрування.

Хмарні рішення для податкового адміністрування дають змогу створювати масштабовані та гнучкі системи, які можуть швидко адаптуватися до змінюваних потреб податкових органів та платників податків. Їх використання дозволяє централізовано зберігати податкові дані та здійснювати їх обробку в реальному часі, що спрощує управління великими обсягами інформації та покращує доступ до неї. Податкові органи та платники податків можуть отримати доступ до податкових даних та сервісів з будь-якої точки світу, що знижує витрати на інфраструктуру та підвищує зручність для користувачів. Хмарні платформи забезпечують автоматичне збереження даних і їх відновлення в разі технічних збоїв або катастроф, що забезпечує безперервність податкових процесів і є особливо актуальним в періоди частих кібератак країни-агресора.

В останні десятиліття розвиток інформаційно-комунікаційних технологій значно змінив підходи до організації податкового адміністрування та податкового контролю. Одним із найбільш суттєвих кроків у цьому напрямі є впровадження електронного документообігу та використання цифрових платформ,



Рис. 3. Основні етапи електронного документообігу при адмініструванні податків

Джерело: [3].

які дозволяють оптимізувати процеси податкового контролю, підвищити їх прозорість і забезпечити доступність для всіх учасників податкових відносин.

Основними перевагами електронного документообігу є: швидкість та ефективність (автоматизація процесу обробки документів дозволяє значно скоротити час на перевірку податкових декларацій, заявок та інших документів); зниження ризику людської помилки (використання програмного забезпечення для обробки та перевірки документів знижує ймовірність допущення помилок при внесенні даних або підготовці документів); прозорість та збереження історії (електронний документообіг дозволяє створювати повну історію кожного документа, що робить процес перевірки податкових зобов'язань прозорим і доступним для аудиту); зменшення корупційних ризиків (цифрові платформи дозволяють усунути потребу в особистому контакті між платниками податків та податковими органами, що знижує можливість корупційних зловживань); забезпечення збереження та безпеки даних (ві електронні документи зберігаються в централізованих базах даних, що дозволяє уникнути втрати інформації та забезпечує доступність даних в разі необхідності).

Цифрові платформи для податкового контролю є інтегрованими інформаційними системами, які поєднують різноманітні функції, спрямовані на полегшення взаємодії між податковими органами та платниками податків. Такі платформи забезпечують електронне подання податкових декларацій, автоматизоване визначення податкових зобов'язань, виявлення порушень, а також обмін інформацією з іншими органами влади тощо.

Основні етапи організації електронного документообігу при адмініструванні податків представлені на рис. 3.

Тому можемо виділити їх функціональні особливості та переваги:

1) можуть автоматично аналізувати податкові декларації, виявляти невідповідності чи порушення, а також автоматично нараховувати штрафи за порушення податкових зобов'язань;

2) можуть бути інтегровані з іншими державними реєстрами та системами, що дозволяє обмінюватися даними з митними, банківськими, фінансовими та іншими органами;

3) дозволяють платникам податків зручно отримувати всю необхідну інформацію про податкові зобов'язання, зміни в законодавстві, а також консультації з податкових питань;

4) можуть включати функції для обміну повідомленнями, інтерфейси для подачі запитів, а також чати з податковими консультантами для зручної комунікації;

5) гарантують захист персональних та фінансових даних через використання сучасних методів криптографії та забезпечення безпеки передачі даних через інтернет.

18 червня 2019 р. розпочато впровадження програми з управління державними фінансами в Україні EU4PFM. Розробкою цього проєкту займалися: Міністерство фінансів України, Державна фіскальна служба, Державна податкова служба. Міжнародними партнерами в розробці були: Центральне агентство з управління проєктами (СРМА, Литва) та Представництво Європейського Союзу в Україні [13]. Програма EU4PFM підтримала реформи у сфері адміністрування податків, спрямовані на модернізацію концепції добровільної сплати податків, та здійснила фінансування розробки Інформаційно-комунікаційної системи ДПС "Податковий блок". Система була створена на основі іноземного досвіду та технологій. Вона призначена для ведення обліку податкових надходжень в розрізі територіальних громад [13].

В Україні одним з основних інструментів для електронного документообігу в податковій сфері є система електронного звітування (відома як "Електронний кабінет платника податків"). Згідно з Податковим кодексом України, статті 14.1.56-2, електронний кабінет — сукупність інформаційно-телекомунікаційних систем центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну податкову політику, призначених для взаємодії між платниками податків та державними, у тому числі контролюючими, органами з питань реалізації прав та обов'язків, визначених цим Кодексом та іншими законами, контроль за дотриманням яких покладено на контролюючі органи, та норма-

тивно-правовими актами, прийнятими на підставі та на виконання цього Кодексу та інших законів, контроль за дотриманням яких покладено на контролюючі органи [12].

У залежності від вашої діяльності розроблено різні види Е-кабінету: Кабінет для бізнесу; Кабінет громадянина; Кабінет особи — нерезидента; Кабінет посадової особи ЦОВВ; Кабінет інспектора [6]. Через цей портал платники податків можуть подати податкові декларації, отримати консультації, перевірити стан своїх податкових зобов'язань, а також отримати повідомлення про нарахування податків і штрафів. Ця платформа взаємодіє з іншими державними реєстрами, що дозволяє автоматично перевіряти точність наданої інформації та запобігати виникненню помилок. Інший приклад — це система "ProZorro", яка забезпечує прозорість у сфері публічних закупівель. Ця система використовує цифрові технології для забезпечення конкурентних закупівель, а також дозволяє зменшити ризик корупції через відкритість процесів.

Хоча електронний документообіг та цифрові платформи сприяють значному підвищенню ефективності податкового контролю, існують певні проблеми, які необхідно вирішувати: технічні проблеми та надійність систем; захист даних; інтеграція з іншими системами.

Перспективи розвитку електронного документообігу та цифрових платформ включають впровадження нових технологій, таких як блокчейн для забезпечення ще більшої прозорості та безпеки, а також інтеграцію з міжнародними податковими системами для полегшення міждержавних операцій та боротьби з ухиленням від податків на міжнародному рівні.

Застосування ІКТ у сфері оподаткування приносить значні переваги як для підприємств, так і для державних органів. Це дозволяє створювати більш ефективні та прозорі процеси, зменшити адміністративні витрати і покращити взаємодію між платниками податків та податковими органами. ІКТ дають можливість платникам податків отримувати консультації в режимі реального часу через онлайн-системи, що знижує потребу в особистих відвідинах податкових органів.

Незважаючи на численні переваги, впровадження ІКТ у сфері оподаткування супроводжується низкою ризиків і проблем, які можуть вплинути на ефективність і надійність цих технологій. Проблеми з доступом до онлайн-платформ або збоїв в програмному забезпеченні можуть створити затримки в подачі податкових декларацій або нарахуванні податків, що

призведе до додаткових витрат і проблем для платників податків і податкових органів. Постійна підтримка та оновлення систем для забезпечення їх безперебійної роботи вимагають значних інвестицій у технічне обслуговування. Постійна підтримка та оновлення систем для забезпечення їх безперебійної роботи вимагають значних інвестицій у технічне обслуговування. Відсутність належного захисту може призвести до серйозних проблем із безпекою даних і порушенням законодавства щодо конфідційності.

ІКТ-системи, які використовуються в різних країнах або навіть в різних органах в одній країні, можуть мати різні стандарти і не завжди бути сумісними. Це може ускладнити обмін інформацією між різними органами державної влади. У багатьох країнах державні органи використовують різні програмні платформи, що ускладнює обмін даними та взаємодію між ними.

Малий бізнес може зіткнутися з труднощами у впровадженні нових технологій через обмежені ресурси або недостатню кваліфікацію персоналу в питаннях цифрових технологій. Витрати на впровадження нових ІТ-систем можуть бути занадто високими для малого та середнього бізнесу, що може призвести до нерівних умов для різних підприємств.

Перспективи розвитку ІКТ у сфері оподаткування виглядають обнадійливо, оскільки технології продовжують еволюціонувати і стають все більш доступними для державних органів і підприємств. Однак для реалізації повного потенціалу цифрових технологій необхідно вирішити низку проблем в напрямках: використання штучного інтелекту та Big Data, розвитку блокчейн-технологій, подальшому впровадженню електронних платформ. Так, зокрема, розвиток мобільних додатків та онлайн-сервісів дозволить ще більше спростити процес подачі податкових декларацій, а також зробити його доступним для бізнесів усіх розмірів.

Для ефективного використання ІКТ в податковому адмініструванні необхідно привести законодавство у відповідність до новітніх технологій. Оновлення законодавства має включати: уточнення норм щодо електронного документообігу та електронної підпису; створення правових основ для використання штучного інтелекту та аналітики великих даних у процесах перевірки податкових декларацій; визначення прав і обов'язків учасників податкових процесів у цифровому середовищі.

ІКТ-системи, що використовуються в податкових органах, мають бути захищені від

кіберзагроз. Це вимагає: розробки чітких норм щодо захисту даних платників податків, збереження та використання чутливої інформації; встановлення стандартів кібербезпеки для податкових систем; забезпечення відповідальності за порушення безпеки даних.

Необхідно створити нормативно-правову базу для інтеграції податкових органів з іншими державними та приватними структурами. Це дозволить: забезпечити прозорість у процесах перевірки та збору податків; налаштувати ефективне співробітництво між різними органами державної влади, наприклад, митними органами, органами фінансового нагляду та іншими установами.

Для ефективного використання ІКТ у повсякденній роботі необхідно створити внутрішні ресурси для підтримки та розвитку цифрових навичок: створення внутрішніх інструкцій та довідників, що допоможуть співробітникам швидко освоювати нові технології; організація онлайн-платформ для обміну досвідом і рішенням проблем, пов'язаних з використанням ІКТ.

Однією з ключових проблем є низький рівень мотивації у деяких працівників, які можуть бути не готові до змін, а саме: створити систему мотивації для тих, хто успішно освоює нові технології; заохочувати інноваційні підходи у використанні ІКТ через премії та кар'єрний ріст для працівників, які вносять значний вклад у цифрову трансформацію.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Адміністративний менеджмент в податковій сфері є складним і багатогранним процесом, який включає організацію та контроль за податковими процесами, забезпечення ефективного використання інформаційних технологій і ресурсів для досягнення максимального рівня збору податків при мінімізації помилок і порушень. Цей процес вимагає високої кваліфікації менеджерів та постійного вдосконалення методів і технологій у податковій сфері.

Управлінські рішення в податковому адмініструванні виконують важливу роль у забезпеченні ефективного збору податків, дотримання податкової дисципліни та створенні сприятливого середовища для підприємств і громадян. Правильне прийняття рішень на всіх етапах податкового процесу сприяє стабільності економіки, покращенню взаємодії між платниками податків і державою, а також за-

безпечує ефективне використання державних ресурсів.

Традиційне управління податковими процесами стикається з низкою серйозних проблем і викликів, що включають високу вартість адміністративного процесу, неефективність контролю, складність процедур, а також низьку прозорість і адаптивність. Ці проблеми значно знижують ефективність податкового адміністрування, створюючи негативний вплив на державний бюджет і економіку в цілому. Тому є потреба у впровадженні інноваційних технологій і підходів, які дозволять подолати ці проблеми та підвищити ефективність і справедливість податкової системи.

Використання інноваційних ІКТ, таких як Big Data, штучний інтелект, блокчейн і хмарні технології, значно змінює ландшафт податкового адміністрування, підвищуючи його ефективність, прозорість і зручність для платників податків. Ці технології дозволяють автоматизувати процеси, підвищити рівень контролю за податковими зобов'язаннями, а також мінімізувати можливості для шахрайства та корупції. У перспективі їх розвиток та інтеграція в податкові системи можуть стати основою для побудови більш ефективних, гнучких і справедливих податкових механізмів.

Удосконалення адміністративного управління податковими процесами через ІКТ потребує комплексного підходу, включаючи оновлення законодавства, інтеграцію нових технологій та підвищення кваліфікації працівників податкових органів. Ці заходи допоможуть підвищити ефективність і прозорість податкового адміністрування, зменшити витрати та час, необхідний для виконання податкових зобов'язань, а також забезпечити захист даних платників податків.

Інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в адміністративне управління податковими процесами є ключовим фактором для забезпечення ефективності та прозорості системи оподаткування. Використання ІКТ, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні технології, електронний документообіг та блокчейн, дозволяє значно підвищити точність та швидкість обробки податкових даних, знижуючи адміністративні витрати та покращуючи взаємодію з платниками податків.

Застосування ІКТ в податковій сфері дає значні переваги для як підприємств, так і для державних органів, зокрема у вигляді підвищення ефективності збору податків, зменшення випадків ухилення від сплати податків, оп-

тимізації податкових процедур. Проте, разом із перевагами існують і ризики, пов'язані з кібербезпекою, захистом даних та необхідністю навчання персоналу для роботи з новими технологіями. Для зниження ризиків необхідно розробляти чітке законодавство, що регулює використання ІКТ у податкових процесах, а також забезпечувати належний рівень безпеки даних.

Для забезпечення успішного впровадження ІКТ в податкову сферу потрібно оновити існуюче законодавство. Це включає адаптацію норм до новітніх технологій, зокрема у сфері електронного документообігу, а також розвиток правових основ для використання нових інструментів, таких як штучний інтелект і блокчейн. Оновлене законодавство повинно також враховувати питання кібербезпеки, щоб захистити чутливі дані платників податків і держави.

Ключовим аспектом успішного впровадження ІКТ є підвищення цифрової грамотності працівників податкових органів. Тренінги, курси та створення внутрішніх платформ для підтримки використання нових технологій дозволять працівникам ефективно адаптуватися до цифрових змін та підтримувати безперебійне функціонування податкових систем.

У перспективі розвиток ІКТ у податковій сфері має потенціал для подальшого покращення процесів адміністрування податків. Використання технологій для прогнозування податкових надходжень, автоматизація перевірок декларацій, інтеграція з міжнародними платформами можуть забезпечити більш ефективне управління податковими процесами та покращення взаємодії між державою та платниками податків.

Література:

1. Aytkhozhina, G., & Miller, A. (2018). State tax control strategies: Theoretical aspects. *Contaduria y Administracion*, 63(2), 1-16. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1672>
2. Study Report. Promoting Tax Administration Digitalization Task Force. URL: <https://www.britacom.org/gkzljxz/Documents/202409/P020242941385152.pdf>
3. Автоматизація процесів та прозорість згідно з найкращими практиками стандартів обліку сплачених податків до державного і місцевих бюджетів! URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/650899.html>
4. Андрущенко В. Л. Адміністрування податків і платежів: навчальн. посіб. Ірпінь: УДФСУ, 2018. 314 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/2863/3/3087_IR.pdf

5. Бойко О. Ефективність системи податкового адміністрування в Україні. Науковий вісник "Демократичне врядування". 2017. Вип. 20. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26694/151037-article-text-326447-1-10-20181214.pdf>

6. Електронний кабінет. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua/help/intro.html>

7. Кміть В. М., Вовчанський Ю. В. Оцінка механізму адміністрування та регулювання місцевих податків та зборів в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 656—662.

8. Король С. Я., Клочко А. О. Цифрові технології в обліку й аудиті. Держава та регіони, серія: економіка та підприємництво. 2020, № 1 (112). С. 170—176.

9. Лагодієнко Н. В., Скляр Л. Б., Стасюкова К. В. Розвиток системи адміністраторів податкових платежів в Україні. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 1. С. 114—120.

10. Лагодієнко Н. В. Необхідність електронного адміністрування податків для підвищення ефективності їх сплати. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14728/1/prod_bezp-22-05-23-294-297.pdf

11. Пархоменко А. Ю. Електронні податкові декларації в Україні та країнах Європейського Союзу. Європейські перспективи. 2021, № 2. С. 144—149.

12. Податковий кодекс України: Кодекс України від 2.12.2010 р., № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

13. Програма з управління державними фінансами в Україні (EU4PFM). URL: <https://mof.gov.ua/uk/eu4pfm>

14. Чижикова О. В. Глобальні тренди впровадження технологій у сфері оподаткування в контексті цифрової трансформації економіки. Наукові праці НДФІ. 2019, № 3 (88). С. 126—134.

References:

1. Aytkhozhina, G. and Miller, A. (2018), "State tax control strategies: Theoretical aspects", *Contaduria y Administracion*, vol. 63 (2), pp. 1—16. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.-2018.1672>

2. Britacom (2014), "Study Report. Promoting Tax Administration Digitalization Task Force", available at: <https://www.britacom.org/gkzljxz/Documents/202409/P020240929413481985152.pdf> (Accessed 25 Feb 2025).

3. State Tax Service of Ukraine (2023), "Process automation and transparency in accordance with the best practices of accounting standards for taxes

paid to the state and local budgets!", available at: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/650-899.html> (Accessed 25 Feb 2025).

4. Andruschenko, V.L. (2018), *Administruvannia podatkov i platezhiv* [Tax and payment administration], UDFSU, Irpin', Ukraine, available at: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/2863/3/3087_IR.pdf (Accessed 25 Feb 2025).

5. Bojko, O. (2017), "Efficiency of tax administration system in Ukraine", *Naukovyj visnyk "Demokratychnе vriaduvannia"*, vol. 20, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26694/151037-article-text-326447-1-10-20181214.pdf> (Accessed 25 Feb 2025).

6. State Tax Service of Ukraine (2025), "Electronic office", available at: <https://cabinet.tax.gov.ua/help/intro.html> (Accessed 25 Feb 2025).

7. Kmit', V.M. and Vovchans'kyj, Yu.V. (2018), "Assessment of the mechanism for administering and regulating local taxes and fees in Ukraine", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 15, pp. 656—662.

8. Korol', S.Ya. and Klochko, A.O. (2020), "Digital technologies in accounting and auditing", *Derzhava ta rehiony, serii: ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 1 (112), pp. 170—176.

9. Lahodiienko, N.V. Skliar, L.B. and Stasiukova, K.V. (2022), "Development of the system of tax payment administrators in Ukraine", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 7, no. 1, pp. 114—120.

10. Lahodiienko, N.V. (2023), "The need for electronic tax administration to increase the efficiency of their payment", available at: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14728/1/prod_bezp-22-05-23-294-297.pdf (Accessed 25 Feb 2025).

11. Parkhomenko, A.Yu. (2021), "Electronic tax returns in Ukraine and the countries of the European Union", *Yevropejs'ki perspektyvy*, vol. 2, pp. 144—149.

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 25 Feb 2025).

13. Ministry of Finance of Ukraine (2019), "Public Finance Management Support Programme for Ukraine (EU4PFM)", available at: <https://mof.gov.ua/uk/eu4pfm> (Accessed 25 Feb 2025).

14. Chyzhykova, O.V. (2019), "Global trends in the implementation of technologies in the field of taxation in the context of the digital transformation of the economy", *Naukovi pratsi NDFI*, vol. 3 (88), pp. 126—134.

Стаття надійшла до редакції 07.03.2025 р.

УДК 330.3

А. В. Германчук,здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти зі спеціальності 051 "Економіка",
Національний університет кораблебудування імені адмірала МакароваORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5510-1913>**В. В. Івата,**

к. е. н., доцент, декан факультету економіки та екології моря,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2461-6315>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.134

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

A. Germanchuk,

Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education in the specialty 051 "Economics",

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

V. Ivata,

PhD in Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Marine Economics and Ecology,

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

APPROACHES TO FORMING A STRATEGY FOR PROMOTING AGRICULTURAL PRODUCTS TO FOREIGN MARKETS IN CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY

У статті розглянуто проблеми та підходи до формування стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації аграрних підприємств до умов посилення міжнародної конкуренції, коливання цін на сировину та продукцію, політичної та економічної нестабільності, а також зміни торговельної політики багатьох країн. Вихід на зовнішні ринки стає стратегічно важливим завданням для аграрних підприємств України, оскільки дозволяє диверсифікувати ринки збуту, збільшити обсяги продажів, отримати додатковий прибуток та знизити ризики, пов'язані із залежністю від внутрішнього попиту. Визначено, що успішне просування аграрної продукції залежить від глибокого аналізу зовнішніх ринків, який містить дослідження попиту, аналіз конкурентного середовища, регуляторних вимог та культурних особливостей споживачів. Обґрунтовано необхідність розробки конкурентної стратегії, яка може включати: диференціацію продукції, цінову стратегію, фокусування на нішевих ринках. Розглянуто можливості використання онлайн-платформ B2B, соціальних мереж та власних веб-сайтів для просування продукції на зовнішні ринки. Відзначено важливість цифрового маркетингу як основного інструменту комунікації зі споживачами. Проаналізовано роль державної підтримки та співпраці з міжнародними організаціями у формуванні експортної стратегії, зокрема й участь у виставках, отримання грантів та сертифікацію продукції. Визначено, що до ефективної стратегії просування аграрної продукції має входити ідентифікація та оцінка ризиків, розробка планів реагування та використання фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків. Підкреслено важливість впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація виробництва, а також просування екологічно чистої продукції як засобу підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Розглянуто можливості адаптації маркетингових стратегій до специфіки кожного ринку шляхом глокалізації, що передбачає використання локальних каналів збуту та врахування місцевих традицій споживання. Запропоновані підходи та рекомендації щодо вдосконалення стратегії просування продукції на зовнішні ринки сприяють зниженню ризиків, підвищенню конкурентоспроможності та ефективному використанню ресурсів у процесі виходу на зовнішні ринки.

The article considers the problems and approaches to forming a strategy for promoting agricultural products to foreign markets in the context of global instability. The relevance of the study is due to the need for agricultural enterprises to adapt to the conditions of increased international competition, fluctuations in prices for raw materials and products, political and economic instability, as well as changes in the trade policy of many countries. Access to foreign markets is becoming a strategically important task for agricultural enterprises in Ukraine, as it allows them to diversify sales markets, increase sales volumes, obtain additional profit and reduce risks associated with dependence on domestic demand. It is determined that the successful promotion of agricultural products depends on a deep analysis of foreign markets, which includes demand research, analysis of the competitive environment, regulatory requirements and cultural characteristics of consumers. The need to develop a competitive strategy is substantiated, which may include: product differentiation, pricing strategy, focusing on niche markets. The possibilities of using online B2B platforms, social networks and own websites to promote products to foreign markets are considered. The importance of digital marketing as the main tool for communicating with consumers is noted. The role of state support and cooperation with international organizations in shaping the export strategy is analyzed, including participation in exhibitions, obtaining grants and product certification. It is determined that an effective strategy for promoting agricultural products should include identifying and assessing risks, developing response plans and using financial instruments to hedge currency risks. The importance of implementing innovative technologies, such as production automation, as well as promoting environmentally friendly products as a means of increasing competitiveness in foreign markets is emphasized. The possibilities of adapting marketing strategies to the specifics of each market through glocalization are considered, which involves the use of local sales channels and taking into account local consumption traditions. The proposed approaches and recommendations for improving the strategy for promoting products to foreign markets contribute to reducing risks, increasing competitiveness and efficient use of resources in the process of entering foreign markets.

Ключові слова: стратегія, маркетингова стратегія, конкурентна стратегія, зовнішні ринки, глобальна нестабільність.

Keywords: strategy, marketing strategy, competitive strategy, external markets, global instability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах глобальної нестабільності аграрний сектор стикається зі значними викликами, пов'язаними з посиленням конкуренції на зовнішніх ринках, коливанням цін на сировину та продукцію, політичними та економічними кризами, а також зміною торговельної політики багатьох країн. Вихід на зовнішні ринки стає стратегічно важливим завданням для аграрних підприємств, оскільки це не лише дозволяє збільшити обсяги продажів та отримати додатковий прибуток, але й сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із залежністю від внутрішнього попиту.

Формування ефективної стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки потребує використання комплексного методичного підходу, який враховує особливості цільових ринків, можливості підприємства, наявні ресурси та зовнішні чинники, що впливають на функціонування аграрного сектора економіки України. Це завдання особливо актуальне в умовах нестабільності світової економіки, що зумовлює необхідність швидкої адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі.

Наукові дослідження та практичний досвід підприємств свідчать про те, що успіх просування аграрної продукції на зовнішні ринки значною мірою залежить від правильного вибору стратегії, яка поєднує в собі інноваційні підходи до маркетингу, ефективне управління ризиками та раціональне використання ресурсів. Важливим аспектом є також адаптація маркетингової стратегії до специфіки кожного окремого ринку, що включає врахування культурних, соціальних, економічних та регуляторних чинників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам розробки стратегії просування продукції на зовнішні ринки присвячено багато праць вчених. Так, Воронко О. акцентувала увагу на проблематиці організації підприємствами експортної діяльності та зокрема на аспектах стратегування просування продукції на глобальні ринки. Даниленко В., Боровик Т. та Майборода О. аналізують маркетингові та логістичні особливості у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності агропромислових

підприємств. Автори досліджують інфраструктурні бар'єри та пропонують стратегії для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Вони підкреслюють важливість інтеграції логістичних процесів та маркетингових комунікацій для успішного виходу на закордонні ринки. У статті Потапенко Д., Бондар О., Андріанової І. досліджено маркетингові стратегії виходу аграрних підприємств на зовнішній ринок. Надвиничний С. та Пушкар З. обґрунтовують сутнісний зміст підходів щодо формування експортної стратегії в умовах трансформації аграрного сектора. Хірівський Р., Содомар Р., Клебан О. та Устиновська Т. аналізують стратегії розвитку агропромислового комплексу (АПК) України в умовах міжнародної конкуренції. Автори пропонують екоінноваційну модель розвитку для експортоорієнтованих підприємств та розглядають питання моделювання зовнішньоекономічної діяльності. Болотіна І., Семенець М. дослідили особливості побудови стратегії просування продукції на зовнішніх ринках, основні стратегії та інструменти просування продукції. Разом з тим, підходи до формування стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності потребують більш глибокого та комплексного аналізу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є визначення та аналіз підходів до формування стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сьогодні аграрні підприємства стикаються з численними викликами при просуванні своєї продукції на зовнішні ринки. Нестабільність політичних відносин, економічні кризи, зміни клімату та інші чинники впливають на світову торгівлю та вимагають від підприємств розробки адаптивних та ефективних стратегій.

Першим кроком у розробці стратегії є детальний аналіз зовнішніх ринків. Це включає вивчення попиту на конкретні види аграрної продукції, аналіз конкурентного середовища, регуляторних вимог та культурних особливостей споживачів. Вибір цільових ринків повинен базуватися на критеріях привабливості та дос-

тупності, враховуючи ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю в регіоні. Стратегічне планування відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування підприємства, особливо в умовах міжнародної діяльності.

Після визначення цільових ринків необхідно розробити конкурентну стратегію, яка може включати:

- диференціацію продукції — пропонування унікальних властивостей або якостей, що відрізняють продукцію від конкурентів;

- цінову стратегію — встановлення конкурентоспроможних цін з урахуванням витрат, попиту та цін конкурентів;

- фокусування на нішевих ринках — орієнтація на специфічні сегменти ринку з особливими потребами.

Вибір стратегії залежить від ресурсів підприємства, особливостей продукції та умов ринку. Стратегічні орієнтири політики просування продукції на зовнішні ринки повинні враховувати ринкову кон'юнктуру та фінансово-ресурсні можливості підприємств [1].

У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у просуванні продукції. Аграрні підприємства можуть використовувати:

- онлайн-платформи B2B, такі як Alibaba або Amazon, для пошуку партнерів та покупців;

- соціальні мережі — для прямої комунікації з потенційними клієнтами та просування бренду;

- власні веб-сайти з інформацією про продукцію, сертифікати якості та контактні дані.

Використання B2B-платформ та онлайн-маркетингу є основними інструментами просування аграрної продукції на міжнародні ринки [2].

Державна підтримка та співпраця з міжнародними організаціями можуть надати додаткові ресурси та знання для виходу на нові ринки. Це може включати участь у міжнародних виставках, отримання грантів на розвиток, консультації щодо сертифікації та маркетингу. Участь у міжнародних виставках є ефективним інструментом для просування аграрної продукції та залучення нових партнерів.

Міжнародний маркетинг є ключовим елементом стратегії виходу на зовнішні ринки. Він включає дослідження міжнародного ринку, сегментацію, позиціонування та адаптацію маркетингового комплексу до специфіки кожного ринку. Застосування сучасних маркетингових технологій дозволяє підприємствам

ефективно конкурувати на міжнародній арені. У процесах інтернаціоналізації діяльності національних підприємств значну роль відіграє застосування сучасних маркетингових технологій, які ґрунтуються на теоретико-методологічній концепції міжнародного маркетингу та позитивному досвіді провідних міжнародних компаній.

Для успішного виходу на зовнішні ринки аграрна продукція повинна відповідати міжнародним стандартам якості та безпеки. Це включає сертифікацію продукції, впровадження систем управління якістю та дотримання екологічних норм. Відповідність стандартам підвищує довіру споживачів та відкриває доступ до нових ринків. Розробка стандартів якості, що відповідають міжнародним вимогам, є важливою складовою стратегії просування національної аграрної продукції на світовому ринку [3].

Глобальна нестабільність вимагає від аграрних підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Це може включати диверсифікацію продуктового портфеля, пошук альтернативних постачальників та ринків збуту, а також впровадження інноваційних технологій у виробництво та логістику. Стратегічні орієнтири політики просування продукції на міжнародних ринках повинні враховувати ринкову кон'юнктуру та фінансово-ресурсні можливості підприємств [1].

Глобальна нестабільність вимагає від аграрних підприємств впровадження інноваційних підходів, таких як:

- диверсифікація ринків збуту — зменшення залежності від окремих ринків шляхом виходу на нові географічні території;

- використання цифрових технологій — онлайн-платформи, цифровий маркетинг та електронна комерція дозволяють розширити охоплення споживачів та підвищити ефективність комунікацій;

- партнерство та кооперація — співпраця з іншими підприємствами, організаціями та урядовими структурами для спільного подолання викликів та використання нових можливостей.

Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України в умовах посилення міжнародної конкуренції передбачає обґрунтування економічної моделі розвитку для експортоорієнтованих підприємств [4].

Раціонально розроблена експортна стратегія для сільськогосподарської продукції є ключовим фактором успішної реалізації глобальних маркетингових планів та посилення позицій

аграрних підприємств на міжнародному продовольчому ринку. Вона сприяє досягненню високої економічної ефективності, ефективному використанню наявних конкурентних переваг, збільшенню обсягів експорту та зниженню витрат на просування продукції за кордоном [5, с. 29].

Отже, основними підходами до формування стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності є: аналіз міжнародного ринку та вибір цільових сегментів; розробка конкурентної стратегії; використання сучасних маркетингових інструментів; міжнародний маркетинг; забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості; співпраця з державними та міжнародними організаціями; гнучкість та адаптація до змін; інноваційні підходи.

Розробка стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки включає такі етапи: комплексний аналіз зовнішнього середовища; сегментація та вибір цільових ринків; розробка маркетингової стратегії; управління ризиками та адаптація стратегії; моніторинг та оцінка ефективності стратегії (табл. 1).

Для вдосконалення стратегій просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності підприємствам доцільно посилити аналітичну складову стратегії, а саме:

- запровадити сучасні інформаційно-аналітичні системи для моніторингу зовнішнього середовища, які дозволять своєчасно виявляти зміни в споживчих вподобаннях, регуляторних вимогах та діях конкурентів. Це передбачає використання великих даних (Big Data), аналітичних платформ та інструментів прогнозування на основі штучного інтелекту;

- розширити аналіз ризиків шляхом застосування SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та сценарного планування. Це дозволить оцінити можливі загрози, включаючи політичні та економічні кризи, коливання валютних курсів та регуляторні зміни на міжнародних ринках.

Адаптація маркетингових стратегій до особливостей цільових ринків є одним із напрямів вдосконалення стратегій просування аграрної продукції на зовнішні ринки, а тому аграрним підприємствам варто: 1) здійснювати адаптацію продукту та його позиціонування з урахуванням культурних, соціальних та регуляторних особливостей кожного цільового ринку; 2) застосовувати глокалізацію — поєднання глобальних стратегій із локальним

Таблиця 1. Етапи розробки стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки

Етап	Дії	Характеристика дії
Комплексний аналіз зовнішнього середовища	Політичний аналіз	Оцінка політичної стабільності, торговельних бар'єрів та регуляторних вимог у потенційних країнах-імпортерах
	Економічний аналіз	Дослідження економічних показників, купівельної спроможності та валютних ризиків
	Соціокультурний аналіз	Розуміння культурних особливостей, споживчих уподобань та харчових традицій
	Технологічний аналіз	Оцінка рівня технологічного розвитку та доступності інноваційних рішень
Сегментація та вибір цільових ринків	Географічна сегментацію	Вибір країн або регіонів з високим потенціалом споживання аграрної продукції
	Демографічна сегментація	Аналіз вікових, статевих та соціальних характеристик споживачів
	Поведінкова сегментація	Вивчення споживчих звичок, лояльності та частоти покупок
Розробка маркетингової стратегії	Розробка продуктової стратегії	Адаптація продукції до вимог та вподобань цільового ринку, враховуючи стандарти якості та упаковки
	Розробка цінової стратегії	Встановлення конкурентоспроможних цін з урахуванням витрат, попиту та цін конкурентів
	Розробка стратегії розподілу	Вибір оптимальних каналів збуту, логістичних партнерів та моделей дистрибуції
	Розробка комунікаційної стратегії	Розробка ефективних методів просування, зокрема реклами, участь у виставках та цифровий маркетинг
Управління ризиками та адаптація стратегії	Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних загроз, таких як політичні конфлікти, економічні кризи або природні катастрофи
	Оцінка ризиків	Визначення ймовірності настання та можливого впливу кожного ризику на діяльність підприємства
	Розробка планів реагування	Створення стратегій мінімізації впливу ризиків, включаючи диверсифікацію ринків, страхування та розробку альтернативних ланцюгів постачання
Моніторинг та оцінка ефективності стратегії	Визначення ключових показників ефективності (KPI)	До основних показників належать: - обсяг продажів на міжнародних ринках: відстеження динаміки реалізації продукції в різних країнах; - ринкова частка: оцінка позиції підприємства відносно конкурентів на цільових ринках; - рентабельність експортних операцій: аналіз прибутковості від зовнішньоекономічної діяльності; - витрати на маркетинг та їх окупність: співвідношення між інвестиціями в просування та отриманими результатами; - рівень задоволеності клієнтів: оцінка лояльності та повторних покупок споживачів
	Використання сучасних інформаційних систем та технологій	Використання спеціалізованих програмних продуктів для моніторингу ринкових тенденцій, поведінки споживачів та ефективності маркетингових кампаній, що забезпечує підприємствам конкурентні переваги
	Регулярний аудит та коригування стратегії	Постійний аудит реалізованої стратегії дозволяє виявити відхилення від планових показників та визначити причини таких відхилень. Це може включати аналіз внутрішніх процесів, оцінку ефективності партнерських відносин, вивчення зовнішніх чинників, таких як зміни в законодавстві або економічній ситуації в країнах-імпортерах
	Навчання та розвиток персоналу	Інвестування в навчання співробітників, підвищення їх компетенцій у сфері міжнародного маркетингу, логістики та управління ризиками сприяє підвищенню ефективності всієї стратегії
	Співпраця з зовнішніми експертами та організаціями	Залучення зовнішніх консультантів, участь у професійних асоціаціях та співпраця з науковими установами дозволяє отримати додаткову експертизу, обмінятися досвідом та впровадити передові практики у сфері міжнародного просування аграрної продукції

Джерело: сформовано на основі [1; 6; 7].

підходом до маркетингу, що передбачає використання локальних каналів збуту, рекламних кампаній рідною мовою та врахування місцевих традицій споживання; 3) розвивати цифро-

вий маркетинг через використання соціальних мереж, інфлюенсерів та програм лояльності.

Ще одним із напрямів вдосконалення стратегії просування аграрної продукції на зовніш-

ні ринки є диверсифікація ринків збуту та каналів дистрибуції, зокрема: розширення географії експорту з метою зменшення залежності від обмеженого числа ринків, що передбачає аналіз перспективних регіонів, які демонструють стабільний попит на аграрну продукцію; впровадження багатоканальної стратегії збуту (Omni-channel), яка включає традиційні канали (дистриб'ютори, оптовики) та електронну комерцію (онлайн-платформи B2B та B2C, власні інтернет-магазини); впровадження альтернативних форм дистрибуції, таких як франчайзинг, спільні підприємства та партнерські програми, що дозволяють оптимізувати логістику та знизити витрати.

Створення кризових планів для управління ризиками, пов'язаними з політичними конфліктами, змінами в митній політиці та економічними санкціями, що включає диверсифікацію постачальників та ринків збуту, розробку альтернативних логістичних маршрутів, сприятиме вдосконаленню стратегії просування продукції аграрних підприємств на зовнішні ринки. Також цьому сприятиме страхування експортних операцій та використання фінансових інструментів, таких як форвардні контракти та опціони, для хеджування валютних ризиків; впровадження на підприємстві системи управління безперервністю бізнесу (BCM), яка дозволить зберегти операційну діяльність у разі виникнення форс-мажорних обставин.

Інновації та сталий розвиток є основою конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Тому рекомендовано аграрним підприємствам: 1) інвестувати в інноваційні технології: автоматизація виробничих процесів, використання дронів для моніторингу полів, системи точного землеробства та блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання; 2) розробляти та просувати екологічно чисті та органічні продукти як сегмент з високою доданою вартістю та зростаючим попитом на міжнародних ринках; 3) проходити сертифікацію проодукції за міжнародними стандартами сталого розвитку для підвищення довіри споживачів та інвесторів.

Покращенню стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки сприятиме співпраця з державними та міжнародними організаціями у формі: залучення до міжнародних програм підтримки експорту, таких як Європейська асоціація вільної торгівлі (EFTA), Всесвітня торговельна організація (WTO) та програми Європейського Союзу; отримання державної підтримки у вигляді грантів, субсидій та

пільгових кредитів для розвитку експортної інфраструктури, сертифікації продукції та участі у міжнародних виставках; створення експортних кластерів та кооперативів, які дозволять об'єднувати ресурси малих та середніх підприємств для спільного виходу на міжнародні ринки.

Підвищення компетенцій та розвитку людського капіталу з метою вдосконалення стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки суб'єктам аграрного бізнесу слід здійснювати у вигляді інвестицій в навчання персоналу (програми підвищення кваліфікації у сфері міжнародної торгівлі, логістики, управління ризиками та маркетингу), залучення експертів та консультантів з досвідом роботи на міжнародних ринках для розробки та реалізації експортних стратегій, формування кадрового резерву з фахівців, які володіють іноземними мовами та мають знання про специфіку регіональних ринків.

Постійний моніторинг та коригування стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки передбачає: регулярний аудит ефективності стратегії на основі ключових показників ефективності (KPI), таких як обсяг продажів, частка ринку, рентабельність та витрати на маркетинг; гнучке коригування стратегії залежно від результатів моніторингу та змін у зовнішньому середовищі, що передбачає своєчасне внесення змін у цінову політику, канали дистрибуції та комунікаційні заходи; використання зворотного зв'язку від клієнтів та партнерів для вдосконалення продукції та маркетингових програм.

Застосування зазначених рекомендацій дозволить аграрним підприємствам підвищити ефективність стратегій просування продукції на зовнішні ринки, забезпечити стійкість до зовнішніх загроз та використати нові можливості для розвитку в умовах глобальної нестабільності. Інтеграція інноваційних підходів, управління ризиками та ефективна співпраця з міжнародними партнерами стануть основою для сталого розвитку та розширення експортного потенціалу аграрного сектору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності вимагає системного підходу, що включає глибокий аналіз ринку, адаптацію маркетингових інструментів, управління ризиками та впровадження інновацій. Врахову-

ючи зарубіжний досвід та результати наукових досліджень, аграрні підприємства можуть успішно долати виклики міжнародної конкуренції та забезпечувати стійке зростання свого експортного потенціалу. Теоретичні та методичні підходи надають основу для розробки аграрними підприємствами практичних стратегій, здатних забезпечити успішний вихід та закріплення аграрної продукції на зовнішніх ринках.

У процесі дослідження було узагальнено підходи до формування стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності, специфіку маркетингових стратегій для аграрного сектора та особливості адаптації цих стратегій до умов міжнародних ринків. Запропоновані у статті підходи дозволяють аграрним підприємствам успішно долати виклики міжнародної конкуренції та забезпечувати стійкий розвиток. Перспективи подальших досліджень полягають у детальнішому аналізі ризиків, пов'язаних із змінами регуляторних вимог на міжнародних ринках, та розробку інструментів для їх мінімізації.

Література:

1. Воронко О. С. Стратегічні орієнтири просування продукції на міжнародних ринках. Академічні візії. 2023. Вип. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10159868> (дата звернення: 21.01.2025).
2. Даниленко В. І., Боровик Т. В., Майборода О. В. Особливості маркетингу та логістики у інфраструктурному забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. Ефективна економіка. 2024. № 11. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.49> (дата звернення: 12.02.2025).
3. Потапенко Д. Д., Бондар О. С., Андріанова І. К. Стратегія виходу аграрних підприємств на зовнішній ринок. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 9. Ч. 5. С. 27—30.
4. Хірівський Р., Содома Р., Клебан О., Устиновська Т. Стратегія розвитку АПК України в умовах посилення міжнародної конкуренції. Розвиток маркетингу в АПК: колективна монографія. 2021. С. 184—191. <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8540/1/Econ-28-2021-32.pdf> (дата звернення: 25.02.2025).
5. Надвиничний С., Пушкар З. Сучасні підходи до формування експортної стратегії розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки України. Економічний аналіз. 2021. Т. 31. № 3. С. 25—32.

6. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ, 2024. Т. 1. 353 с.

7. Болотіна І. М., Семенець М. В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. Ефективна економіка. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.84 (дата звернення: 15.02.2025).

References:

1. Voronko, O. S. (2023), "Strategic guidelines for promoting products in international markets", *Akademichni vizii*, vol. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10159868>.
2. Danylenko, V. I., Borovyk, T. V. and Majboroda, O. V. (2024), "Features of marketing and logistics in the infrastructure provision of external economic activities of agricultural enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.49>.
3. Potapenko, D. D., Bondar, O. S. and Andrianova, Y. K. (2014), "Strategy for entering the foreign market of agricultural enterprises", *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 9, no. 5, pp. 27—30.
4. Khiriv's'kyj, R., Sodoma, R., Kleban, O. and Ustynov's'ka, T. (2021), "Strategy for the development of the Ukrainian agri-industrial complex in the conditions of increasing international competition", *Rozvytok marketynhu v APK [Development of marketing in the agri-industrial complex]*, pp. 184—191, available at: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8540/1/Econ-28-2021-32.pdf> (Accessed 25.02.2025).
5. Nadvynychnyj, S. and Pushkar, Z. (2021), "Modern approaches to the formation of an export strategy for the development of the agrarian sector and ensuring food security in Ukraine", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 31, no. 3, pp. 25—32.
6. PDAU (2024), *Stratehichnyj menedzhment ahroprodovol'choi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Strategic management of the agri-food sector in the conditions of economic globalization: security, innovation, leadership: materials of the II International Scientific and Practical Conference]*, PDAU, Poltava, Ukraine.
7. Bolotina, I. and Semenets, M. (2022), "Development of a strategy for the promotion of goods on the foreign market", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.84. *Стаття надійшла до редакції 10.03.2025 р.*

УДК 338.439

О. О. Ільченко,
аспірант кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9459-4037>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.141

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ДОСТУПНОСТІ ПРОДОВОЛЬСТВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

О. Ilchenko,
Postgraduate student of the Department of Economics,
Dnipro State Agrarian and Economics University, Dnipro

SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF FOOD AVAILABILITY: CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті розглянуто соціально-економічні чинники, що впливають на доступність продовольства та її значення для забезпечення продовольчої безпеки. Проаналізовано основні виклики, зокрема вплив глобалізації, змін клімату, економічних криз та військових конфліктів на формування продовольчих ринків. Особливу увагу приділено економічній, соціальній та фізичній доступності продовольства, а також державній політиці у сфері продовольчої безпеки. Визначено ключові загрози, серед яких бідність, інфляція, зростання цін на продукти, нерівний розподіл ресурсів та енергетична криза. Запропоновано стратегічні напрями для підвищення доступності продовольства, зокрема через підтримку сільськогосподарського виробництва, розвиток інфраструктури, соціальні програми та адаптацію до змін клімату. Отримані результати можуть бути використані для розробки ефективних політик у сфері продовольчої безпеки та сталого розвитку.

Food availability is a determining factor in ensuring food security and stable socio-economic development. In today's context of globalization, climatic changes, economic crises and military conflicts, there are significant risks to form food markets. The increase in poverty and social inequality complicates the ability of the population to receive quality nutrition, which necessitates the search for effective food security strategies. Scientific researches in this field cover the economic, social, environmental and political aspects of food security, based on the conceptual developments of international organizations, including FAO. The main components of food safety are the physical availability of products, economic access to them, the ability to use them and the stability of supply. The analysis of recent studies demonstrates the need for a comprehensive approach to solving the problem of food availability, including adaptation of agricultural systems to climate change, development of logistics networks, improvement of social programs and introduction of innovative technologies. The purpose of this study is to analyze socio-economic factors that influence the availability of food, identifying modern challenges in this area and promising directions of food security. Methodological approaches to assessing the economic and social accessibility of food, the impact of income, inflation and social support policies on the population of receiving quality nutrition are considered. The importance of state regulation, infrastructure development and agricultural support to ensure a stable supply of products is substantiated. The results of the study indicate the need for an integrated approach to the formation of food policy, which takes into account economic, social and environmental factors. The use of innovative technologies in agriculture, improving the social protection system and development of market infrastructure can help to increase food security. The proposed recommendations are practical for the development of effective government programs and strategies for sustainable development of the food system.

Ключові слова: продовольча безпека, доступність продовольства, ціни на продукти, соціальна нерівність, державна підтримка.

Key words: food security, food availability, food prices, social inequality, government support.

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

Доступність продовольства є ключовим фактором забезпечення продовольчої безпеки та

стабільного соціально-економічного розвитку суспільства. У сучасних умовах глобалізація, зміни клімату, економічні кризи та військові конфлікти значно впливають на формування продовольчих ринків. Зростання рівня бідності та соціальної нерівності у багатьох країнах обме-

жує можливість населення отримувати якісне та поживне харчування. Водночас технологічний прогрес і державні програми підтримки можуть сприяти покращенню ситуації та зменшенню ризиків продовольчої нестабільності. Вивчення соціально-економічних аспектів доступності продовольства дозволяє визначити основні виклики та перспективи вирішення цієї проблеми. Саме тому дослідження цієї теми є актуальним для формування ефективних політик та забезпечення сталого розвитку суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження фокусуються на аналізі економічних, соціальних, екологічних і політичних аспектів продовольчої безпеки. Концептуальну основу продовольчої безпеки на міжнародному рівні формують дослідження Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO). Основними її складовими є фізична наявність продовольства, економічний доступ до нього, використання продуктів для підтримки здоров'я та стабільність постачання. Вивченню загроз продовольчій безпеці та проблем доступності продовольства присвятили свої наукові праці багато вчених, серед яких: Р.Ю. Агакерімова [1], І.В. Артімонова [2], О.М. Бородіна [3], О.П. Зоря [4], О.С. Плешко [7], І.О. Сташкевич [8] та інші. Огляд літератури демонструє, що продовольча безпека є багатогранною проблемою, яка потребує комплексного підходу. Наукові дослідження вказують на важливість сталого розвитку, економічної рівності, екологічної відповідальності та технологічного прогресу для досягнення продовольчої безпеки в глобальному масштабі. Подальші дослідження повинні зосереджуватися на адаптації аграрних систем до змін клімату, підвищенні ефективності продовольчих ланцюгів і розробці стратегій соціальної підтримки населення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті - комплексне дослідження соціально-економічних чинників, що впливають на доступність продовольства для населення, аналіз сучасних викликів у цій сфері та визначення перспективних напрямів для забезпечення продовольчої безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблема продовольчої безпеки залишається однією з ключових у глобальному роз-

витку. Вона охоплює питання забезпечення населення достатньою кількістю якісної їжі, доступності продовольства, стабільності його постачання та відповідності стандартам безпеки.

Доступність продовольства є важливим фактором забезпечення продовольчої безпеки, соціальної стабільності та економічного розвитку суспільства. Аналіз соціально-економічних аспектів цієї проблеми дозволяє виявити причини продовольчих криз, визначити ефективні стратегії їх подолання та розробити рекомендації для політики в цій сфері.

Аналіз соціально-економічної доступності продовольства проводиться за такими основними методологічними підходами:

- оцінка впливу рівня доходів населення, цін на продукти харчування, інфляції та інших макроекономічних факторів на можливість доступу до продовольства. Вона включає використання індексу цін на продовольство (FAO Food Price Index) та аналіз купівельної спроможності домогосподарств;

- дослідження поведінки споживачів, соціальних норм і впливу політики підтримки малозабезпечених верств населення. До його методів належать опитування та соціологічні дослідження, а також вивчення ефективності програм соціального забезпечення.

Методологічний підхід до аналізу соціально-економічних аспектів доступності продовольства повинен бути комплексним і враховувати різноманітні фактори (економічні, соціальні, географічні, політичні, екологічні). Розуміння факторів, які впливають на цю доступність, є важливим для формування ефективної аграрної політики та забезпечення стійкого розвитку суспільства.

Економічна доступність продовольства визначається взаємодією таких ключових факторів, як рівень доходів населення, ціни на продукти харчування та інфляція.

Рівень доходів населення безпосередньо впливає на купівельну спроможність громадян. Зниження доходів обмежує можливості придбання необхідних продуктів, що може призвести до погіршення харчування та загального добробуту. Наприклад, економічні кризи або високий рівень безробіття можуть суттєво зменшити доходи домогосподарств, ускладнюючи доступ до якісного харчування [3].

Ціни на продукти харчування є другим важливим економічним чинником. Зростання цін на основні харчові продукти без відповідного підвищення доходів призводить до зниження реальної купівельної спроможності. За даними Державної служби статистики України, у січні 2025 року річна інфляція прискорилося до

12,9%, причому ціни на продукти харчування та безалкогольні напої зросли на 14,3%, а на овочі та масло — на 33,9% [5]. Таке підвищення вартості харчових продуктів може змусити споживачів відмовлятися від певних товарів або знижувати якість свого раціону.

Інфляція загалом впливає на економічну доступність продовольства, оскільки призводить до зростання цін на товари та послуги, включаючи продукти харчування. Національний банк України прогнозує, що інфляція зростатиме в найближчі місяці, але з середини 2025 року почне знижуватися, і наприкінці року становитиме 8,4%, а за підсумками 2026 року — повернеться до цільового рівня 5% [6]. Високий рівень інфляції зменшує реальні доходи населення, ускладнюючи доступ до необхідних продуктів харчування.

Соціальна доступність продовольства в Україні значною мірою залежить від рівня нерівності, бідності та ефективності соціальних програм підтримки.

Нерівність в українському суспільстві проявляється через нерівний доступ до ресурсів, освіти та медичних послуг, що впливає на можливості різних верств населення забезпечувати себе якісним харчуванням. Найбільше від нерівності страждають малозабезпечені люди, які мають обмежений доступ до якісних продуктів харчування та інших базових потреб [14].

Бідність є ключовим фактором, що обмежує доступність продовольства. Низький рівень доходів не дозволяє багатьом сім'ям забезпечити себе необхідними продуктами харчування, що призводить до погіршення здоров'я та загального добробуту. Економічні кризи, безробіття та інші соціально-економічні виклики посилюють проблему бідності, збільшуючи кількість людей, які потребують допомоги.

Соціальні програми підтримки відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки для вразливих верств населення. В Україні реалізуються різні програми, спрямовані на підтримку малозабезпечених громадян, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій, які потребують допомоги. Наприклад, у деяких містах функціонують програми соціально-економічного розвитку, підтримки громадських організацій та допомоги малозабезпеченим мешканцям, включно з внутрішньо переміщеними особами [7].

Фізична доступність продовольства визначається наявністю та ефективністю інфраструктури, логістичних систем і розвитку торгівлі, що забезпечують постачання харчових продуктів до споживачів [8].

Інфраструктура відіграє ключову роль у забезпеченні фізичної доступності продовольства.

Розвинена транспортна мережа, включаючи дороги, залізниці та порти, сприяє швидкому та ефективному переміщенню товарів від виробників до споживачів. В Україні стан доріг і транспортної інфраструктури впливає на швидкість і вартість доставки продуктів, особливо у сільській місцевості. Покращення інфраструктури може зменшити логістичні витрати та забезпечити своєчасне постачання продовольства.

Логістика охоплює процеси планування, реалізації та контролю ефективного переміщення та зберігання товарів. Ефективна логістика дозволяє мінімізувати витрати та забезпечити стабільне постачання продуктів харчування. В Україні розвиток логістичних центрів, складських приміщень та впровадження сучасних технологій управління ланцюгами постачання є важливими для підвищення ефективності продовольчого забезпечення.

Розвиток торгівлі забезпечує доступність продовольства через мережу роздрібних та оптових точок продажу. Наявність достатньої кількості магазинів, ринків і супермаркетів у різних регіонах країни гарантує, що споживачі можуть придбати необхідні продукти без значних зусиль [15]. Крім того, розвиток електронної комерції та онлайн-платформ продажу продуктів харчування розширює можливості доступу до продовольства, особливо в умовах обмеженої мобільності.

Держава відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої доступності, впроваджуючи комплексні заходи, спрямовані на підтримку сільськогосподарського виробництва, регулювання ринку та соціальний захист населення.

Підтримка сільськогосподарського виробництва здійснюється через державні програми, що надають фінансову допомогу фермерам, субсидії на придбання насіння та добрив, а також інвестиції в розвиток аграрної інфраструктури [13]. Це сприяє підвищенню продуктивності та забезпеченню стабільного постачання продовольства на внутрішній ринок.

Регулювання ринку продовольства включає встановлення цінових інтервенцій, контроль за якістю продуктів і моніторинг продовольчих запасів. Держава може впливати на ціноутворення, запобігаючи різким коливанням цін і забезпечуючи доступність основних харчових продуктів для всіх верств населення.

Соціальні програми підтримки спрямовані на допомогу малозабезпеченим верствам населення через надання продовольчих пайків, субсидій або грошових виплат. Це дозволяє зменшити рівень продовольчої незахищеності та забезпечити базові потреби громадян.



Рис. 1. Основні виклики у забезпеченні продовольчої доступності

Джерело: побудовано авторами на основі [1, 4, 8].

В умовах глобальних викликів, таких як економічні кризи або військові конфлікти, держава може реалізовувати спеціальні програми, спрямовані на підтримку внутрішнього виробництва та забезпечення продовольчої безпеки. Наприклад, в Україні було ініційовано програму "Grain From Ukraine", метою якої є допомога країнам, що стикаються з голодом, шляхом постачання українського зерна. Ця ініціатива не лише підтримує міжнародну продовольчу безпеку, але й сприяє розвитку вітчизняного аграрного сектору.

Природно-кліматичні умови, такі як посухи, повені та інші екстремальні погодні явища, впливають на обсяги виробництва сільськогосподарської продукції. Зміни клімату можуть призвести до зниження врожайності та підвищення цін на продукти харчування. Екологічна деградація, зокрема виснаження ґрунтів і забруднення водних ресурсів, також негативно впливає на виробництво продовольства та його доступність [9].

Отже, інтегрований підхід, що враховує всі зазначені аспекти, дозволить створити стійку та надійну систему забезпечення продовольством.

Проте забезпечення продовольчої доступності стикається з низкою викликів (рис. 1), зокрема:

1) зростання чисельності населення та урбанізація. Швидке збільшення населення, особливо в країнах, що розвиваються, призводить до підвищеного попиту на продовольство. Одночасно урбанізація спричиняє розширення міст, що зменшує площі сільськогосподарських угідь та ускладнює логістику постачання продуктів харчування [14]. В Україні ці процеси також мають значний вплив. Для подолання викликів, пов'язаних із зростанням чисельності

населення та урбанізацією, важливо впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, збереження та раціональне використання земельних ресурсів, а також розвиток інфраструктури для забезпечення стабільного постачання продовольства як у міській, так і в сільській райони;

2) зміни клімату та їх вплив на сільське господарство. Кліматичні зміни, такі як підвищення температури, зміни ре-

жимів опадів і збільшення частоти екстремальних погодних явищ, негативно впливають на врожайність та стабільність сільськогосподарського виробництва, що ставить під загрозу продовольчу безпеку [4]. Зміни клімату суттєво впливають на сільське господарство України, створюючи нові виклики для аграрного сектору. Для мінімізації негативних наслідків змін клімату необхідно впроваджувати адаптаційні заходи, такі як:

— розробка та впровадження стійких до посухи сортів культур, що здатні витримувати екстремальні погодні умови;

— оптимізація систем зрошення для ефективного використання водних ресурсів і забезпечення рослин необхідною вологою;

— впровадження сучасних агротехнологій, які дозволяють підвищити врожайність і стійкість сільськогосподарських систем до кліматичних змін.

3) енергетична криза та її наслідки для продовольчого сектору. Зростання цін на енергоносії підвищує витрати на виробництво, переробку та транспортування продуктів харчування, що призводить до збільшення кінцевих цін для споживачів і може обмежувати доступність продовольства для малозабезпечених верств населення. Енергетична криза в Україні має також значний вплив на продовольчий сектор, особливо на переробні підприємства та аграрне виробництво. Обмеження в енергопостачанні призводять до зменшення обсягів переробки сільськогосподарської продукції. Для мінімізації негативних наслідків енергетичної кризи в продовольчому секторі необхідно впроваджувати енергоефективні технології, розвивати альтернативні джерела енергії та забезпе-

чувати стабільне енергопостачання аграрних та переробних підприємств. Це сприятиме підвищенню стійкості продовольчого сектору в умовах енергетичних обмежень;

4) геополітичні конфлікти, глобалізація та їх вплив на доступність продовольства. Конфлікти та політична нестабільність можуть порушувати ланцюги постачання продовольства, обмежувати доступ до ринків та призводити до дефіциту продуктів. Глобалізація, з одного боку, сприяє розширенню торгівлі, але з іншого — робить країни залежними від зовнішніх постачань, що підвищує вразливість до зовнішніх шоків [4]. У сучасному світі геополітичні конфлікти та глобалізаційні процеси взаємодіють, впливаючи на доступність продовольства. Наприклад, воєнні дії в Україні у 2022 році призвели до значних коливань на світових ринках зерна, оскільки країна є одним з провідних експортерів пшениці та кукурудзи [1]. Це вплинуло на ціни та доступність продовольства в багатьох країнах, особливо в тих, що залежать від імпорту. Таким чином, локальні конфлікти можуть мати глобальні наслідки завдяки інтегрованості сучасних продовольчих систем. Для мінімізації негативних впливів геополітичних конфліктів та глобалізаційних процесів на продовольчу безпеку необхідно:

- диверсифікація постачання: розширення кола торговельних партнерів і джерел імпорту для зменшення залежності від окремих країн або регіонів;

- підтримка місцевого виробництва: інвестування в розвиток національного аграрного сектору для забезпечення самозабезпеченості основними продуктами харчування;

- розвиток інфраструктури: покращення транспортних і логістичних мереж для забезпечення ефективного розподілу продовольства навіть у кризових ситуаціях;

- міжнародна співпраця: участь у глобальних ініціативах та організаціях, спрямованих на забезпечення продовольчої безпеки та реагування на надзвичайні ситуації.

Загалом, розуміння та управління впливом геополітичних конфліктів і глобалізації є ключовими для забезпечення стійкої продовольчої системи, здатної адаптуватися до сучасних вик-



Рис. 2. Ключові напрями покращення доступності продовольства

Джерело: побудовано авторами на основі [4, 9, 14].

ликів та забезпечувати населення необхідними харчовими ресурсами.

Покращення доступності продовольства є багатогранним завданням, що потребує комплексного підходу. Можливо представити ряд ключових напрямів (рис. 2), які сприятимуть досягненню такого покращення:

1. Розвиток локальних аграрних ініціатив та дрібного фермерства. Підтримка місцевих фермерів і сімейних господарств є важливим кроком для забезпечення продовольчої безпеки. В Україні реалізуються програми, спрямовані на розвиток дрібного фермерства, що включають фінансову підтримку, навчання та доступ до сучасних технологій. Це дозволяє підвищити продуктивність та конкурентоспроможність малих господарств, забезпечуючи населення якісними продуктами харчування [10].

Розвиток локальних аграрних ініціатив та дрібного фермерства є ключовим елементом забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку сільських територій України. Малі фермерські господарства та особисті селянські господарства відіграють важливу роль у виробництві сільськогосподарської продукції, забезпечуючи значну частину внутрішнього ринку продовольства.

В Україні функціонує близько 48 тис. фермерських господарств та 4,7 млн одноосібних сільськогосподарських товаровиробників. Ці господарства обробляють приблизно 30% сільськогосподарських угідь країни та виробляють значну частину продукції [5]. Незважаючи на значний внесок, дрібні фермери стикаються з низкою проблем, серед яких: обмежений доступ до фінансових ресурсів; недостатня державна підтримка; конкуренція за земельні ресурси.

Для зміцнення позицій дрібних фермерів необхідно:

- розробити спеціалізовані програми фінансової підтримки: надання пільгових кредитів та грантів для малих господарств сприятиме їх розвитку та модернізації [11];

- підтримувати освітні ініціативи: навчання сучасним агротехнологіям та управлінським практикам допоможе підвищити ефективність господарств [12];

- забезпечити рівні умови на ринку землі: необхідно впроваджувати механізми, які б запобігали надмірній концентрації земель у великих агрохолдингах і підтримували доступ дрібних фермерів до земельних ресурсів.

Підтримка та розвиток дрібного фермерства є стратегічно важливими для економічного зростання, збереження сільських громад та забезпечення продовольчої незалежності України.

2. Інновації у сільському господарстві. Впровадження сучасних технологій є ключовим фактором підвищення ефективності аграрного сектору [4]. Інновації у сільському господарстві відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку та підвищенні ефективності аграрного виробництва. Впровадження новітніх технологій дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити врожайність.

Загалом, сталий розвиток аграрного сектору передбачає баланс між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. Впровадження інноваційних технологій сприяє:

- зниженню негативного впливу на довкілля (точне землеробство та автоматизація дозволяють мінімізувати використання хімічних засобів та зменшити викиди парникових газів);

- підвищенню продуктивності праці (сучасні технології оптимізують робочі процеси, що дозволяє отримувати більший врожай з меншими затратами);

- забезпеченню продовольчої безпеки (інновації допомагають стабільно виробляти достатню кількість якісних продуктів харчування для населення).

Важливо зазначити, що впровадження новітніх технологій потребує інвестицій та навчання персоналу [12, 13]. Проте довгострокові переваги, такі як підвищення врожайності та зменшення витрат, роблять ці інвестиції виправданими. Таким чином, інтеграція інновацій у сільське господарство є необхідною умовою для його сталого розвитку та конкурентоспроможності на сучасному ринку.

3. Розширення міжнародної співпраці у продовольчій сфері. Міжнародна співпраця відкриває нові можливості для обміну досвідом, технологіями та ресурсами.

Розширення міжнародної співпраці у продовольчій сфері є ключовим фактором для забезпечення глобальної продовольчої безпеки та підтримки країн, що стикаються з проблемами голоду. Україна, як один з провідних експортерів зернових культур, активно долучається до таких ініціатив, сприяючи стабільності на світових ринках продовольства та підтримуючи країни, що потребують допомоги. Так, у межах співпраці із Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (FAO) в Україні планується створити Проектний офіс цієї організації, який надаватиме технічну та гуманітарну допомогу, спрямовану на підтримку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки в країні.

Розширення міжнародної співпраці у продовольчій сфері дозволяє ефективно вирішувати проблеми голоду, підтримувати стабільність на світових ринках продовольства і сприяти сталому розвитку аграрного сектору. Україна, завдяки своїм ресурсам та активній позиції на міжнародній арені, робить вагомий внесок у забезпечення глобальної продовольчої безпеки.

4. Ефективність соціальної політики та підтримка вразливих верств населення. Соціальні програми, спрямовані на підтримку малозабезпечених верств населення, відіграють важливу роль у забезпеченні доступності продовольства. Це може включати надання продовольчої допомоги, субсидій на придбання продуктів харчування та реалізацію програм зайнятості у сільськогосподарському секторі. Ефективна соціальна політика допомагає зменшити рівень бідності та нерівності, забезпечуючи всім громадянам доступ до якісного харчування [14].

Важливим елементом соціальної політики є адресна допомога малозабезпеченим сім'ям, особам з інвалідністю, переселенцям та іншим категоріям громадян, які потребують підтримки. Забезпечення доступу до якісних соціальних послуг, охорони здоров'я та освіти є пріоритетом державної політики.

Отже, покращення доступності продовольства вимагає скоординованих зусиль у розвитку місцевого фермерства, впровадженні інновацій, міжнародній співпраці та реалізації ефективних соціальних програм. Такий комплексний підхід сприятиме зміцненню продовольчої безпеки та підвищенню якості життя населення. Забезпечення продовольчої доступності є комплексним завданням, що вимагає

скоординованих дій урядів, місцевих громад, приватного сектору та впровадження інноваційних підходів у виробництво та розподіл харчових продуктів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного дослідження було визначено ключові соціально-економічні аспекти, що впливають на доступність продовольства. Серед основних викликів, що суттєво впливають на продовольчу безпеку, відзначаються такі як зростання чисельності населення, урбанізація, зміни клімату, енергетичні кризи та геополітичні конфлікти. Особливу увагу слід приділяти перспективам покращення доступності продовольства через розвиток локальних аграрних ініціатив, впровадження інновацій у сільському господарстві, розширення міжнародної співпраці та ефективну соціальну політику. В подальшому, для глибшого розуміння та вирішення проблем продовольчої доступності рекомендується слід оцінювати результативність державних і міжнародних програм підтримки сільського господарства, що дозволить оптимізувати політики та інвестиції у аграрний сектор. Особлива увага має бути приділена вивченню доступу до харчування вразливих груп населення та впливу соціальних програм на покращення їхнього становища.

Загалом, комплексний підхід до дослідження та вирішення проблем продовольчої безпеки, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та технологічні аспекти, є ключем до забезпечення стійкого розвитку та благополуччя суспільства.

Література:

1. Агакерімова Р.Ю. Аналіз сучасних загроз продовольчій безпеці України. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.112> (дата звернення 30.01.2025).
2. Артимонова І.В., Киришун Д.В. Економічні аспекти еволюції поняття "доступність продовольства" в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 304–310. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-45> (дата звернення 19.01.2025).
3. Бородіна О.М. До питання методології дослідження права людини на продовольство в сталій продовольчій системі. *Економіка України*. 2024. № 4 (749). С. 36–56. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.036> (дата звернення 22.02.2025).

doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.036 (дата звернення 22.02.2025).

4. Зоря О.П., Зоря С.П., Маєр Д.Р. Напрями інвестиційного-інноваційного розвитку аграрного виробництва України в умовах євроінтеграційних змін та продовольчих викликів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-14> (дата звернення 09.02.2025).

5. Індеси споживчих цін (інфляція): Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 18.02.2025).

6. Інфляційний звіт, січень 2025 року: Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2025-roku> (дата звернення 20.02.2025).

7. Пляшко О.С., Кибукевич С.Ю. Соціально-економічні аспекти харчування в контексті сталого розвитку України. *Via Economica*. 2024. № 5. С. 78–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-12> (дата звернення 10.02.2025).

8. Сташкевич І.О. Рівні продовольчої безпеки: визначення та фактори, які на них впливають. *Торгівля і ринок України*. 2024. № 1 (55). С. 34–46. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-34-46> (дата звернення 15.01.2025).

9. Халатур С.М., Ільченко О.О., Запара Ю.С. Фінансовий інжиніринг управління активами аграрних підприємств як запорука забезпечення продовольчої безпеки України. *Інвестиції: практика та довід*. 2024. № 17. С. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.54> (дата звернення 18.01.2025).

10. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023), Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 5 (52), pp. 341–356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.52.2023.4169> (дата звернення 24.01.2025).

11. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023), Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 3 (50), pp. 341–356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.3.50.2023.4050> (дата звернення 28.01.2025).

12. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S. and Roubik H. (2020), A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 18 (4), pp. 153–166. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.18-\(4\)-2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18-(4)-2020.14) (дата звернення 26.01.2025).

13. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O. and Korchahina, V.H. (2020), Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*, vol. (2), pp. 63—79. DOI: <https://doi.org/10.3280/RISS2020-002-S1006> (дата звернення 22.01.2025).

14. Zghurska, O., Tashchenko, A., Dyma, O., Kubiv, S., Bazhenkov, I. and Safonov, Y. (2023), Ensuring food security at the household level: socio-economic diagnostics. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (49), pp. 287—299. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4019> (дата звернення 08.02.2025).

15. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. *Academy review*, vol. 2 (57), pp. 249—266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19> (дата звернення 16.01.2025).

References:

1. Ahakerimova, R.Iu. (2024), "Analysis of modern threats to Ukraine's food security", *Agrosvit*, vol. 12, pp. 112—117. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.112>.

2. Artimonova, I.V. and Kyrishun, D.V. (2024), "Economic aspects of the evolution of the concept of "food availability" in the context of ensuring the country's food security", *Sustainable development of economy*, vol. 3 (50), pp. 304—310. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-45>.

3. Borodina, O.M. (2024), "To the question of the research methodology of the human right to food in a sustainable food system", *Economy of Ukraine*, vol. 4 (749), pp. 36—56. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.036>.

4. Zoria, O.P., Zoria, S.P. and Mauer, D.R. (2023), "Directions of investment and innovation development of agricultural production of Ukraine in the conditions of European integration changes and food challenges", *Digital Economy and Economic Security*, vol. 8, pp. 83—88. <https://doi.org/10.32782/dees.8-14>.

5. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Consumer price indices (inflation)", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 18 February 2025).

6. National Bank of Ukraine (2025), "Inflation Report, January 2025", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvitsichen-2025-roku> (Accessed 20 February 2025).

7. Pliashko, O.S. and Kybukevych, S.Iu. (2024), "Socio-economic aspects of nutrition in the

context of sustainable development of Ukraine", *Via Economica*, vol. 5, pp. 78—86. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-12>.

8. Stashkevych, I.O. (2024), "Levels of food security: definitions and factors influencing them", *Trade and market of Ukraine*, vol. 1 (55), pp. 34—46. available at: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-34-46>.

9. Khalatur, S.M., Ilchenko, O.O. and Zapara, Yu.S. (2024), "Financial engineering of asset management of agricultural enterprises as a guarantee of ensuring food security of Ukraine", *Investment: Practice and Experience*, vol. 17, pp. 54—58. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.54>.

10. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023), "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 5 (52), pp. 341—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169>.

11. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023), "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 3 (50), pp. 341—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4050>.

12. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S. and Roubik H. (2020), "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 18 (4), pp. 153—166. [https://doi.org/10.21511/ppm.18-\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18-(4).2020.14).

13. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O. and Korchahina, V.H. (2020), "Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry", *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*, vol. (2), pp. 63—79. <https://doi.org/10.3280/RISS2020-002-S1006>.

14. Zghurska, O., Tashchenko, A., Dyma, O., Kubiv, S., Bazhenkov, I. and Safonov, Y. (2023), "Ensuring food security at the household level: socio-economic diagnostics", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2(49), pp. 287—299. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4019>.

15. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", *Academy review*, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

Стаття надійшла до редакції 04.03.2025 р.

УДК 338:327

О. В. Сичов,
аспірант, Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
Приватне акціонерне товариство "Вищий навчальний заклад
"Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7696-955X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.149

РОЛЬ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ЄС: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

O. Sychov,
Postgraduate student,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

THE ROLE OF SMES IN THE EU'S INNOVATIVE DEVELOPMENT: PROSPECTS FOR UKRAINE

Малий і середній бізнес відіграє ключову роль у формуванні інноваційної економіки Європейського Союзу, сприяючи розвитку технологій, створенню робочих місць і підвищенню конкурентоспроможності. В країнах ЄС розроблено дієві механізми підтримки МСП, включно з податковими стимулами, грантовими програмами, державним фінансуванням, сприянням інтеграції бізнесу з науковими установами та спрощеним доступом до кредитних ресурсів. Завдяки цим заходам європейські малі та середні підприємства активно впроваджують новітні технології, стимулюючи розвиток національних економік і забезпечуючи високий рівень зайнятості.

В Україні МСП також є важливим сегментом економіки, на який припадає понад 99% від загальної кількості підприємств та значна частка зайнятого населення. Проте їх інноваційна активність залишається недостатньою через низку обмежень, серед яких нестача фінансових ресурсів, обмежений доступ до інвестицій, низький рівень співпраці з науковими установами, адміністративні бар'єри та складнощі з виходом на міжнародні ринки. Державні ініціативи з підтримки МСП поки що не є достатньо ефективними, а наявні фінансові механізми часто не враховують специфіку розвитку інноваційного підприємництва.

Досвід країн ЄС свідчить, що для активізації інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу Україні необхідно реформувати податкову політику, запровадити податкові пільги для підприємств, які займаються науковими розробками та інноваціями, створювати інноваційні кластери та технологічні парки, а також сприяти інтеграції підприємств у міжнародні ланцюги доданої вартості. Окрім того, важливим є посилення державно-приватного партнерства, полегшення умов кредитування, впровадження цифрових технологій та підвищення рівня фінансової грамотності підприємців. Запровадження ефективної політики підтримки інноваційного розвитку МСП сприятиме зростанню їхньої конкурентоспроможності, розширенню виробничих можливостей, підвищенню експортного потенціалу та інтеграції у європейський економічний простір. Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз ефективності наявних інструментів підтримки МСП, вивчення можливостей їх адаптації до українських реалій та розробку дієвих стратегій для стимулювання інноваційної діяльності у сфері малого та середнього бізнесу.

Small and medium-sized businesses play a key role in shaping the European Union's innovation economy, contributing to the development of technology, job creation and competitiveness. EU countries have developed effective mechanisms to support SMEs, including tax incentives, grant programmes, public funding, promotion of business integration with research institutions and simplified access to credit. Thanks to these measures, European small and medium-sized enterprises are actively implementing the latest technologies, stimulating the development of national economies and providing high levels of employment.

In Ukraine, SMEs are also an important segment of the economy, accounting for more than 99% of the total number of enterprises and a significant share of the employed population. However, their innovation activity remains insufficient due to a number of constraints, including a lack of financial resources, limited access to investment, low levels of cooperation with research institutions, administrative barriers, and difficulties in entering international markets. Government initiatives to support SMEs are not yet sufficiently effective, and existing financial mechanisms often do not take into account the specifics of innovative entrepreneurship.

The experience of EU countries shows that in order to boost the innovative development of small and medium-sized businesses, Ukraine needs to reform its tax policy, introduce tax incentives for companies engaged in research and innovation, create innovation clusters and technology parks, and facilitate the integration of enterprises into international value chains. In addition, it is important to strengthen public-private partnerships, ease lending conditions, introduce digital technologies, and improve financial literacy of entrepreneurs. Implementing an effective policy to support the innovative development of SMEs will help to increase their competitiveness, expand their production capabilities, enhance their export potential, and integrate them into the European economic area. Further research should be aimed at analysing the effectiveness of existing SME support instruments, exploring the possibilities of their adaptation to Ukrainian realities, and developing effective strategies to stimulate innovation in the SME sector.

Ключові слова: малий і середній бізнес, інноваційний розвиток, Європейський Союз, економічне зростання, конкурентоспроможність, інноваційна політика, фінансування МСП, державна підтримка.

Key words: small and medium-sized business, innovative development, European Union, economic growth, competitiveness, innovation policy, SME financing, state support.

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

Сучасні тенденції глобальної економіки свідчать про зростаючу роль малого і середнього бізнесу (МСБ) у забезпеченні інноваційного розвитку. У країнах Європейського Союзу МСБ є ключовим драйвером інноваційних процесів, сприяючи створенню нових технологій, розширенню цифрової економіки та підвищенню конкурентоспроможності національних економік. Механізми підтримки МСБ в ЄС охоплюють широкий спектр фінансових, регуляторних та інституційних заходів, спрямованих на стимулювання дослідницької діяльності, впровадження високотехнологічних рішень та розвиток стартап-екосистем. Водночас, в Україні роль МСБ у національній інноваційній системі залишається обмеженою через низку структурних, економічних та інституційних чинників. Серед ключових проблем можна виділити недостатній рівень державної підтримки, обмежений доступ до фінансових ресурсів, низьку інтеграцію малого бізнесу в міжнародні ланцюги створення доданої вартості, а також відсутність ефективної інноваційної інфраструктури. Додатковим викликом є нестабільність регуляторного середовища, що ускладнює довгострокове планування та реалізацію інноваційних проєктів.

Глобальні тренди інноваційного розвитку вимагають від економічних систем швидкої адаптації до нових умов, включаючи активне використання цифрових технологій, штучного інтелекту, автоматизації виробництва та розвитку сталих бізнес-моделей. У країнах ЄС МСБ відіграє ключову роль у прискоренні таких трансформацій, використовуючи гнучкість організаційних структур, здатність до швидкого реагування на ринкові зміни та активну співпрацю з науковими установами. Водночас, в Україні потенціал малого бізнесу як рушійної сили інноваційного розвитку залишається значною мірою нереалізованим. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації європейського досвіду підтримки інноваційного підприємництва до українських реалій. Вивчення механізмів стимулювання інноваційного розвитку МСБ у країнах ЄС дозволить визначити ефективні підходи до реформування державної політики у сфері підприємництва, підвищення інвестиційної привабливості малого бізнесу та створення сприятливого середовища для розвитку інноваційних стартапів в Україні.

Основною проблемою, що розглядається у дослідженні, є пошук шляхів підвищення ролі малого та середнього бізнесу у стимулюванні інноваційного розвитку на основі кращих європейських практик. Дослідження спрямоване на аналіз діючих механізмів підтримки МСБ у

країнах ЄС, ідентифікацію можливостей їх адаптації до українського економічного середовища та розробку пропозицій щодо вдосконалення державної політики в цій сфері. Особливий акцент робиться на створенні ефективної моделі співпраці між державою, бізнесом та науковими установами, що сприятиме розвитку інноваційної екосистеми та інтеграції України у європейський інноваційний простір.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання ролі малого і середнього бізнесу (МСБ) в інноваційному розвитку країн Європейського Союзу є предметом активних наукових дискусій. Дослідження у цій сфері охоплюють широкий спектр тем, зокрема механізми стимулювання інноваційної діяльності, фінансові та регуляторні інструменти підтримки підприємництва, роль державної політики у створенні сприятливого середовища для розвитку інноваційного бізнесу.

Щодо вітчизняних вчених, О. Грабко та С. Дрига займалися дослідженням тенденцій розвитку малих і середніх підприємств (МСБ) у країнах ЄС, приділяючи особливу увагу механізмам державної підтримки, фінансовим інструментам стимулювання інноваційної активності, а також регуляторному середовищу. У своїх роботах вони аналізують ключові фактори успішного функціонування МСБ в європейських країнах, зокрема розвиток інноваційних кластерів, доступ до венчурного капіталу, цифровізацію підприємницької діяльності та інтеграцію малих підприємств у міжнародні ланцюги створення доданої вартості. Також значна увага приділяється питанням адаптації європейського досвіду для України, враховуючи існуючі економічні, інституційні та соціальні бар'єри.

Щодо зарубіжних дослідників, варто зазначити Р. Фойгелерс, Ц. Неагу та Л. Ісарадж, які досліджували роль і вплив малих і середніх підприємств (МСБ) як на інноваційний розвиток, так і на загальну економічну динаміку Європейського Союзу. Р. Фойгелерс у своїх роботах аналізує, як малі та середні підприємства сприяють технологічним проривам, забезпечуючи швидке впровадження інновацій у різних секторах економіки. Ц. Неагу досліджує питання стійкості МСБ в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції, а також їхню роль у формуванні робочих місць та економічного зростання в країнах ЄС. Вона вивчає, як політика регулювання та податкові стимули впливають на розвиток інноваційного

підприємництва та створюють умови для масштабування малого бізнесу. Л. Ісарадж, у свою чергу, аналізує регіональні відмінності в розвитку МСБ у країнах ЄС, приділяючи увагу впливу інноваційної діяльності на економічне зростання. Вона розглядає механізми інтеграції малих підприємств у глобальні ланцюги створення вартості та їхню роль у формуванні інноваційних кластерів і стартап-екосистем.

Таким чином, дослідження цих науковців демонструють комплексний вплив МСБ на економіку ЄС, підкреслюючи необхідність подальшого вдосконалення механізмів підтримки інноваційного підприємництва для забезпечення сталого економічного розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження ролі малого і середнього бізнесу у розвитку інноваційної економіки Європейського Союзу та можливостей адаптації європейського досвіду для стимулювання інновацій в Україні. Стаття аналізує політику підтримки МСБ у ЄС, фінансові механізми та правові аспекти, що сприяють розвитку інновацій. Окремо розглядаються бар'єри, з якими стикаються МСБ в обох регіонах при впровадженні інновацій. У результаті дослідження будуть сформульовані рекомендації щодо вдосконалення державної політики підтримки інноваційного розвитку МСБ в Україні на основі європейського досвіду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Малі та середні підприємства відіграють ключову роль у політиці фінансування Європейського Союзу, оскільки є рушієм економічного зростання, зайнятості та інновацій. Є підстави вважати, що їх підтримка сприяє розвитку конкурентоспроможного середовища, підвищенню рівня технологічних інновацій та соціально-економічній стабільності.

Окрім економічних переваг, малі та середні підприємства відіграють важливу роль у формуванні соціальної стійкості, оскільки створюють робочі місця, підтримують локальні громади та сприяють регіональному розвитку. Саме тому їх підтримка є життєво важливим елементом фінансової політики ЄС, що спрямована на формування стійкої та інноваційної економіки [9].

Згідно з визначенням Європейської Комісії, малі та середні підприємства класифікуються за кількістю працівників та фінансовими показниками, такими як річний оборот або загаль-

Таблиця 1. Класифікація малих і середніх підприємств в ЄС

Категорія підприємства	Чисельність персоналу	Товарообіг (в млн євро)	Баланс (в млн євро)
Середнє	< 250	≤ 50	≤ 43
мале	< 50	≤ 10	≤ 10
Мікро	< 10	2	≤ 2

Джерело: сформовано на основі [10].

ний баланс. Відповідно до офіційних критеріїв (Таблиця 1):

— мікропідприємства — мають до 10 співробітників та річний оборот або загальний баланс не більше 2 мільйонів євро;

— малі підприємства — кількість працівників не перевищує 50 осіб, а річний оборот або загальний баланс становить до 10 мільйонів євро;

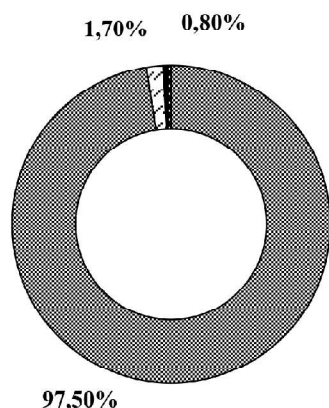
— середні підприємства — до 250 співробітників та річний оборот не більше 50 мільйонів євро, або загальний баланс не перевищує 43 мільйони євро.

Ці критерії є важливими для визначення права підприємств на фінансову підтримку та участь у програмах ЄС, спрямованих на розвиток МСП, стимулювання їхньої конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу.

Варто зазначити, що до малих і середніх підприємств (МСП) не належать компанії, в яких 25% або більше капіталу чи прав голосу прямо або опосередковано контролюються державними органами, спільно або індивідуально. Ця вимога встановлена для забезпечення того, щоб статус МСП отримували незалежні підприємства, які дійсно відповідають визначеним критеріям розміру, фінансових показників та організаційної структури. Основна мета такого обмеження — спрямувати політику підтримки ЄС на приватні компанії, що мають обмежені ресурси для конкуренції з великими корпораціями та державними установами. Винятки можуть робитися для певних некомерційних організацій або підприємств, які, незважаючи на часткову державну участь, функціонують за ринковими умовами і не залежать від державного фінансування.

Крім того, граничні значення, встановлені Європейською Комісією, застосовуються лише до окремих підприємств. Однак, якщо компанія є частиною більшої групи, її класифікація як малого або середнього підприємства може змінитися. У такому випадку необхідно враховувати сукупні показники всієї групи, включаючи чисельність персоналу, річний оборот і баланс. Це запобігає маніпуляціям із розподілом бізнесу на дрібніші одиниці, щоб отримати переваги, доступні лише для МСП, зокрема спрощений доступ до фінансування та підтримки з боку ЄС.

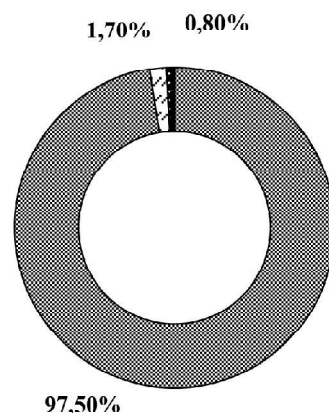
Європейський Союз вважає малі та середні підприємства (МСП) ключовою ланкою економічного розвитку, оскільки вони забезпечують значну частку зайнятості, сприяють конкурентоспроможності та стимулюють економічне зростання. МСП складають понад 99% усіх підприємств ЄС, відіграючи важливу роль у створенні робочих місць та впровадженні інновацій. У зв'язку з цим Європейська Комісія визначила підтримку МСП як один із центральних напрямів своєї політики. Основні ініціативи включають сприяння підприємництву, покращення бізнес-середовища, полегшення доступу до фінансування та стимулю-



■ мікро- підприємства □ малі підприємства ■ середні підприємства

Рис. 1. Частка МСП у ЄС, 2022 р.

Джерело: сформовано на основі [7].



■ мікро- підприємства □ малі підприємства ■ середні підприємства

Рис. 2. Частка МСП у ЄС, 2023 р.

Джерело: сформовано на основі [7].

вання цифрової та екологічної трансформації компаній. Заходи ЄС спрямовані на усунення регуляторних бар'єрів, спрощення процедур ведення бізнесу та інтеграцію МСП у міжнародні ринки, що робить їх ключовими учасниками інноваційного розвитку Європи.

На рисунку 1 та рисунку 2 показана частка середніх, малих та мікропідприємств у економіці Європейського Союзу за 2022—2023 роках.

Незважаючи на свій значний внесок у розвиток економіки, малі та середні підприємства (МСП) часто стикаються з нестачею кваліфікованих працівників і необхідних навичок для повноцінного використання можливостей сучасної економіки. На відміну від великих корпорацій, МСП мають обмежені ресурси для інвестування в наукові дослідження, розробки та цифрову трансформацію. У відповідь на ці виклики ЄС реалізує програми підтримки інновацій, спрямовані на допомогу малим і середнім підприємствам у розширенні їхніх дослідницьких і технологічних можливостей. Особлива увага приділяється інноваційній діяльності, яка не пов'язана безпосередньо з науковими дослідженнями, але сприяє модернізації бізнесу. Такі програми включають навчання, цифрову трансформацію та розвиток компетенцій людських ресурсів, що дозволяє МСП ефективніше співпрацювати, обмінюватися знаннями та зміцнювати свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках. У довгостроковій перспективі ці ініціативи сприяють економічному зростанню та підвищенню рівня інновацій у європейській економіці [8].

На рисунку 3 та рисунку 4 представлено чисельність працівників у малих і середніх підприємствах Європейського Союзу за 2022—2023 рр.

І хоча великі підприємства, в яких зайнято понад 249 осіб, становили лише 0,2% від загальної кількості компаній, їхній вплив на економіку є значним. Вони забезпечували понад 37% усіх робочих місць у сфері підприємництва та генерували понад 51% загального обороту, відіграючи ключову роль у стабільності та розвитку європейської економіки (Таблиця 2).

Отож, створення сприятливих умов для розвитку малих і середніх підприємств (МСП)



Рис. 3. Частка зайнятих осіб у МСП ЄС, 2022 р.

Джерело: сформовано на основі [7].



Рис. 4. Частка зайнятих осіб у МСП ЄС, 2023 р.

Джерело: сформовано на основі [7].

Таблиця 2. Чистий оборот підприємств у ЄС, 2021—2023 рр.

Тип підприємств	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Великі	16,2	20,0	19,6
Середні	5,6	7,0	6,5
Малі	2,9	3,5	3,4
Мікро-	5,3	6,1	6,3

Джерело: сформовано на основі [7].

є ключовим фактором для їхнього зростання та ефективного функціонування. Ці підприємства відіграють важливу роль у створенні робочих місць, стимулюванні інновацій та збільшенні обсягів експорту. Завдяки своїй гнучкості, вони швидко адаптуються до змін ринку, виявляючи високий рівень підприємливості та креативності. Одним із найважливіших аспектів розвитку МСП є фінансування наукових досліджень та розробок. Інвестиції в інновації допомагають малим підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, освоювати нові технології та створювати унікальні продукти, що сприяє їхній інтеграції в глобальні ринки. Таким чином, підтримка досліджень та розробок у сфері МСП має стратегічне значення для

сталого економічного розвитку та зміцнення інноваційного потенціалу [9].

Так само в Україні критерії для визначення розміру малих і середніх підприємств (МСП) є подібними до тих, що застосовуються в Європейському Союзі. Згідно з українським законодавством, МСП поділяються на мікропідприємства, малі та середні підприємства залежно від кількості працівників та річного обороту або активів.

Частка малих і середніх підприємств (МСП) в економіці України загалом відповідає показникам Європейського Союзу, де ці підприємства також відіграють важливу роль у розвитку економіки. Однак є один суттєвий виняток: на відміну від більшості країн ЄС, де продажі та валова додана вартість між мікро, малими та середніми підприємствами розподіляються майже порівну, в Україні переважають саме середні підприємства. Зокрема, в Україні на середні підприємства припадає більша частина як у виробничих продажах, так і в загальній зайнятості серед МСП. В ЄС же на мікропідприємства припадає майже половина всіх робочих місць серед малих та середніх підприємств, що свідчить про більшу частку малих компаній у створенні робочих місць та економічному зростанні [2, с. 21].

Однак, ведення малого та середнього бізнесу в Україні має як переваги, так і недоліки, які значно впливають на їхню діяльність. Серед переваг можна виокремити автономність, яка дозволяє підприємствам швидко приймати рішення без численних погоджень, що забезпечує гнучкість у веденні бізнесу. Малі та середні підприємства потребують меншого початкового капіталу, що дозволяє швидше стартувати. Завдяки гнучкості, вони можуть адаптуватися до змін на ринку та займати ринкові ніші, яких не зачіпають великі компанії. МСП здатні також знизити витрати на дослідження та розробки, що робить їх більш конкурентоспроможними в порівнянні з великими підприємствами. Крім того, такі підприємства можуть забезпечувати зайнятість різним віковим групам, створюючи можливості для працевлаштування.

Проте, серед недоліків ведення малого та середнього бізнесу в Україні варто зазначити залежність від нестабільної економічної та політичної ситуації, що створює ризики для їхньої діяльності. Обмежений доступ до зовнішнього фінансування є суттєвою проблемою, яка ускладнює розвиток підприємств. Ринок збуту часто обмежений, що ускладнює масш-

табування бізнесу. МСП також стикаються з нестабільністю прибутків через непередбачуваність ринку. Недостатнє інформаційне забезпечення та низька захищеність персоналу також є проблемами, що знижують ефективність їх роботи. Ризик банкрутства та труднощі зі стратегічним плануванням можуть перешкоджати розвитку бізнесу. Зниження купівельної спроможності споживачів, складність і невідповідність законодавства, а також розростання корупції створюють додаткові бар'єри для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Тому для ефективного розвитку цього сектору необхідні комплексні реформи та державна підтримка [1, с. 60].

Унікальність малих та середніх підприємств (МСП) в контексті інновацій полягає в їхній гнучкості, мобільності та здатності швидко приймати рішення. Завдяки невеликим колективам, МСП можуть ефективно адаптуватися до змін умов і створювати сприятливу творчу атмосферу, що значно скорочує весь цикл від "винаходу" до "інноваційного продукту". Малі підприємства мають можливість швидко впроваджувати нові ідеї та інновації, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними навіть у швидко змінюваних ринкових умовах. Однак, незважаючи на ці переваги, більшість МСП обмежені в фінансових можливостях і тому рідко займаються генеруванням нових знань, навіть в розвинутих країнах. Це залишається в основному прерогативою великих корпорацій та держави, що мають достатньо ресурсів для досліджень і розробок. Водночас, у розвинутих країнах сформувалася концепція, яка полягає в об'єднанні малого та великого бізнесу в єдиний інноваційний цикл. Малі підприємства генерують нові науково-технічні розробки, середні підприємства доводять їх до стадії промислового виробництва, а великі компанії забезпечують масове виробництво інноваційної продукції. Така співпраця вигідна для всіх учасників. МСП отримують додаткові ресурси для розвитку та розширення, зокрема нові робочі місця, доступ до фінансування та можливість збільшення обсягів продажу. Водночас великі компанії звільняються від необхідності розробляти весь спектр складових для кінцевого продукту. Досвід розвинутих країн також свідчить, що МСП, завдяки своїй гнучкості та меншій інерції, є більш активними в освоєнні нових знань та впровадженні інновацій. Великі корпорації, у свою чергу, через високі ризики та значні витрати, впроваджують нові розробки значно повільніше. Така модель співпраці між малим і великим бізнесом дозволяє кожному з

них максимально ефективно використовувати свої сильні сторони.

В країнах Європейського Союзу від 30% до 60% малих і середніх підприємств є інноваційно активними, при цьому більшість з них знаходяться у виробничому секторі, а не в сфері послуг. Це свідчить про те, що інноваційні МСП здебільшого функціонують у галузях, які потребують технологічних інновацій та розробок. В ЄС інноваційна політика спрямована на створення рівних умов для МСП у конкурентній боротьбі з великими корпораціями, що забезпечує малим підприємствам рівні можливості для розвитку. Урядові заходи з підтримки інновацій у МСП включають налагодження тісних зв'язків між малим бізнесом і державними науково-дослідними установами, що сприяє розвитку технологій і впровадженню інновацій. Однак головну роль у стимулюванні інновацій відіграють практичні заходи, зокрема податкові преференції. Наприклад, в Німеччині підприємства з річним доходом до 2 млн євро сплачують лише 50% від суми податку, яку повинні були б сплатити інші підприємства, а також користуються пільговими умовами амортизації. Ці преференції є основним джерелом фінансування для інноваційних проектів у МСП. В Австрії було створено Агентство з просування наукових досліджень, яке реалізує програми підтримки малих високотехнологічних підприємств. В Данії існує система преміювання за ризики та державні гарантії для інвестицій в інноваційні стартапи. У Норвегії працює державний фонд, який покриває ризики інвесторів, що фінансують інноваційні проекти. В Нідерландах створено кредитні схеми, що дозволяють малому бізнесу отримати фінансування для реалізації інноваційних стартапів. У Великобританії податок на прибуток для інноваційних компаній, що тільки починають свій бізнес, був знижений з 20% до 1%, а також була збільшена планка неоподатковуваних інвестицій на 50%, до 150 тис. фунтів стерлінгів. У Швеції уряд активно підтримує підприємців у пошуку нових ринків збуту, надаючи безповоротну матеріальну допомогу до 50% статутного капіталу. У Франції акцент робиться на кадровій політиці, зокрема на фінансуванні підготовки кваліфікованих кадрів для малого бізнесу. Всі ці заходи сприяють розвитку інноваційного потенціалу МСП і створюють сприятливі умови для їхнього зростання та конкурентоспроможності.

Міжнародні фінансові організації та фонди відіграють ключову роль у підтримці інноваційних малих і середніх підприємств (МСП)

в західних країнах. Завдяки цим організаціям формується необхідний фінансовий капітал, який забезпечує не лише безпосереднє інвестування в інноваційні проекти, але й гарантує інвестиції, що особливо важливо для залучення додаткових ресурсів. Ці фінансові установи забезпечують МСП доступ до фінансування на стартовому етапі, коли підприємства ще не мають достатньої кредитоспроможності або історії для залучення традиційних кредитів. Для багатьох малих та середніх підприємств міжнародні фонди є єдиним джерелом фінансування на початкових етапах розвитку. Усвідомлюючи важливість доступу до фінансових ресурсів для МСП, Європейська Комісія активно розробляє заходи для об'єднання зусиль провідних європейських фінансових структур. Це спрямовано на забезпечення малих та середніх підприємств необхідними коштами для підтримки та розвитку їх інноваційної діяльності. Такі ініціативи включають створення різноманітних фінансових інструментів, грантів, а також інвестиційних фондів, які спеціалізуються на підтримці інновацій. Це допомагає МСП не лише реалізувати інноваційні проекти, але й стати конкурентоспроможними на світових ринках.

Міжнародні фінансові організації, такі як Європейський інвестиційний банк, Європейський фонд стратегічних інвестицій та інші, пропонують підтримку через надання кредитів з пільговими умовами, грантів на дослідження та розробки, а також механізми ризикового фінансування, що значно знижує бар'єри для доступу до фінансування для малих підприємств. Цей підхід створює сприятливі умови для розвитку інноваційних технологій і забезпечує сталий розвиток економіки через стимулювання підприємництва та інвестицій в інновації [5].

Отож, варто зазначити, що малі та середні підприємства (МСП) є одним із ключових драйверів економіки України. Вони становлять понад 99% від загальної кількості підприємств у країні та забезпечують робочими місцями понад 81% зайнятого населення. Це свідчить про їхню вагомую роль у розвитку економіки, створенні нових робочих місць та підвищенні добробуту громадян. Крім того, у 2021 році відносна частка МСП у загальному обороті економіки складала 65,71%, що підкреслює їхню значущість у формуванні валового внутрішнього продукту (ВВП) України. Проте, порівняно з країнами Європейського Союзу, українські МСП мають значно менші можливості для впровадження інновацій. Основними проблемами, які стримують розвиток інноваційної

діяльності в цьому секторі, є обмежений доступ до фінансування, відсутність дієвих державних програм підтримки та нестача сприятливих умов для ведення бізнесу. У країнах ЄС малий і середній бізнес активно розвивається завдяки податковим пільгам, грантам, державному фінансуванню досліджень та стратегічним партнерствам з великими корпораціями та науково-дослідними установами. В Україні ж більшість підприємців змушені розвивати бізнес у складних умовах, часто без необхідної фінансової підтримки та стимулів для інновацій [4].

Основною перешкодою для впровадження інновацій у малому бізнесі залишається обмежений доступ до фінансових ресурсів, що ускладнює не лише розвиток, а й функціонування таких підприємств. З огляду на цю проблему уряд впроваджує заходи, спрямовані на спрощення доступу малих підприємств до кредитування та альтернативних джерел фінансування. Це включає державні програми підтримки, грантові ініціативи, а також стимулювання співпраці з інвесторами. Крім того, для підвищення експортного потенціалу малого бізнесу держава активно розвиває механізми підтримки міжнародної торгівлі. Це включає допомогу в пошуку партнерів, надання консультацій, страхування експортних ризиків та спрощення митних процедур.

Таким чином, незважаючи на вагомі внесок у національну економіку, малі та середні підприємства України стикаються з численними перешкодами, які стримують їхній потенціал у сфері інновацій. Вирішення цих проблем могло б сприяти зростанню конкурентоспроможності МСП, підвищенню рівня технологічного розвитку та створенню нових можливостей для економічного зростання країни [3].

Характерно, що перспективи розвитку інновацій у малому та середньому бізнесі в Україні є значними, однак їх реалізація потребує комплексного підходу та підтримки з боку держави. МСП відіграють ключову роль в економіці країни, адже становлять понад 99% від загальної кількості підприємств і забезпечують зайнятість більшості населення. Водночас, їх інноваційна активність залишається обмеженою через нестачу фінансування, слабку інфраструктуру підтримки та нерозвинену культуру інновацій. Попри це, Україна має великий потенціал завдяки висококваліфікованим фахівцям, зростанню технологічних стартапів та інтеграції у європейський ринок. Для стимулювання розвитку інновацій у МСП необхідно

створити ефективні програми державного фінансування, зокрема надання пільгових кредитів та грантів для підприємств, що займаються розробкою нових технологій. Важливим кроком є спрощення доступу до іноземного фінансування, зокрема через участь у міжнародних програмах, таких як Horizon Europe та EBRD. Крім того, варто сприяти розвитку бізнес-інкубаторів та акселераторів, які допоможуть підприємцям отримати доступ до менторства, тренінгів і технологічної інфраструктури. Додатково, необхідно запровадити податкові стимули для інноваційного бізнесу, наприклад, зниження податків для компаній, що інвестують у науково-дослідні роботи (R&D). Важливим напрямком є розвиток співпраці між МСП та вищими навчальними закладами, що сприятиме спільним дослідженням та розробці нових продуктів. Для підвищення конкурентоспроможності українських компаній потрібно сприяти їх виходу на міжнародні ринки шляхом надання фінансової підтримки, навчальних програм та консультацій.

Таким чином, розвиток інноваційного малого та середнього бізнесу є критично важливим для економічного зростання України. Поєднання міжнародного досвіду, ефективного державного регулювання та фінансової підтримки дозволить створити сприятливі умови для зростання інноваційних МСП, що, у свою чергу, сприятиме створенню нових робочих місць, підвищенню рівня життя та інтеграції України у світову економіку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Малий і середній бізнес є важливим драйвером інноваційного розвитку в Європейському Союзі, сприяючи технологічному оновленню та зростанню конкурентоспроможності. Європейський досвід показує, що ефективна державна підтримка через податкові стимули, фінансову допомогу та співпрацю з науковими установами є основою розвитку МСП. Для України важливим є адаптувати європейські підходи до підтримки інноваційного МСП. Серед головних проблем українського бізнесу — відсутність фінансування, складний доступ до ринків і недостатня координація між державою та наукою. Тому необхідно створити державну політику, яка включатиме механізми фінансування, податкові преференції та розвиток кластерної взаємодії. Перспективи подальших розвідок включають вивчення європейських моделей підтримки МСП, ефективність фінан-

сування та вплив цифрових технологій на розвиток інновацій. Це сприятиме формуванню стратегій для сталого економічного розвитку України та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Література:

1. Дернова І.А., Боровик Т.М. Проблеми малого та середнього бізнесу в умовах пандемії Covid-19: європейський вимір. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 1 (7). С. 57—70.
2. Науменко Н.С., Грабко О.І. Мале та середнє підприємництво в Україні та ЄС: аналіз та порівняльна характеристика. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2021. № 3 (51). С. 18—34.
3. Михайленко Д.Г. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139> (дата звернення: 04.03.2025).
4. Мініна В.О. Провідники економічного прогресу: роль малих і середніх підприємств у зростанні зайнятості та доходів в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-30> (дата звернення: 04.03.2025).
5. Роль малих та середніх підприємств в розвитку інноваційної економіки. Державне підприємство УІІВ. URL: <https://iii.ua/uk/rol-malih-ta-serednih-pidpriiemstv-v-rozvitku-innovaciynoyi-ekonomiki> (дата звернення: 04.03.2025).
6. Yaroshevych N.B., Cherkasova S.V., Kalaitan T.V. Inconsistencies of small business fiscal stimulation in Ukraine. Journal of Tax Reform. 2019. № 5 (3), С. 204—219.
7. Enterprise statistics by size class and NACE Rev. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_sc_ovw/default/table?lang=en&category=bsd.sbs.sbs_ovw (дата звернення: 04.03.2025).
8. Gyamfi S., Gerstlberger W., Prokop V., Stejskal J. A new perspective for European SMEs' innovative support analysis: Does non-financial support matter? Heliyon. 2023. No 10. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23796> (дата звернення: 04.03.2025).
9. Importance of SMEs role in EU Funding policy. Cademix. Institute of technology. URL: <https://www.cademix.org/importance-of-smes-in-eu-funding-policy/> (дата звернення: 04.03.2025).
10. SME definition. European Commission. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en (дата звернення: 04.03.2025).

pa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en (дата звернення: 04.03.2025).

References:

1. Dernova, I.A. and Borovyk, T.M. (2022), "Challenges of small and medium-sized businesses in the context of the Covid-19 pandemic: the European dimension", *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*, vol. 1 (7), pp. 57—70.
2. Naumenko, N.S. and Hrabko, O.I. (2021), "Small and medium entrepreneurship in Ukraine and the EU: analysis and comparative characteristics", *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 3 (51), pp. 18—34.
3. Mykhaylenko, D.H. (2024), "Modern trends in small business development in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>.
4. Minina, V.O. (2023), "Drivers of economic progress: the role of small and medium-sized enterprises in the growth of employment and income in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-30>.
5. State enterprise UIIV (2025), "The role of small and medium-sized enterprises in the development of the innovative economy", available at: <https://iii.ua/uk/rol-malih-ta-serednih-pidpriiemstv-v-rozvitku-innovaciynoyi-ekonomiki> (Accessed 4 March 2025).
6. Yaroshevych, N.B. Cherkasova, S.V. and Kalaitan, T.V. (2019), "Inconsistencies of small business fiscal stimulation in Ukraine", *Journal of Tax Reform*, vol. 5 (3), pp. 204—219.
7. Eurostat (2025), "Enterprise statistics by size class and NACE Rev", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_sc_ovw/default/table?lang=en&category=bsd.sbs.sbs_ovw (Accessed 4 March 2025).
8. Gyamfi, S. Gerstlberger, W. Prokop, V. and Stejskal, J. (2023), "A new perspective for European SMEs' innovative support analysis: Does non-financial support matter?", *Heliyon*, vol. 10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23796>.
9. Cademix. Institute of technology (2025), "Importance of SMEs role in EU Funding policy", available at: <https://www.cademix.org/importance-of-smes-in-eu-funding-policy/> (Accessed 4 March 2025).
10. European Commission (2025), "SME definition", available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en (Accessed 4 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.03.2025 р.

УДК 656.22

А. О. Сидорчук,
аспірант кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7420-7405>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.158

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ВИКЛИКІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

A. Sydorчук,
Postgraduate student of the Department of Economics and Management,
Ukrainian State University of Science and Technology

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND CHALLENGES OF RAILWAY TRANSPORT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

У статті викладено результати досліджень стану залізничної галузі в умовах глобалізації, включаючи періоди до початку війни та сучасний. Встановлено, що військова ситуація внесла значні корективи в діяльність "Укрзалізниці". Через руйнування інфраструктури та пошкодження рухомого складу підприємство поступилося автотранспортним компаніям за кількістю перевезених вантажів. Визначено темпи змін перевезень до початку та під час війни. На основі проведеного аналізу вантажних та пасажирських перевезень виявлено, що основна продукція залізничного транспорту користується великим попитом та зазнає позитивних змін. Аналіз фінансових показників показав значні коливання чистого прибутку при відносній стабільності інших показників (доходи, активи, зобов'язання), однак спостерігається позитивна тенденція, що свідчить про стабілізацію галузі. Виявлено, що глобалізаційні процеси впливають на всі сфери діяльності та галузі, зокрема залізничну, мають всеосяжний характер і потребують пильної уваги. Запропоновано сучасні тренди розвитку діяльності "Укрзалізниці" в рамках глобалізації: Їх впровадження дасть можливість підвищити конкурентоспроможність та привабливість залізничного транспорту.

The article presents the results of research into the state of the railway industry in the context of globalization, including the periods before the war and today. The study is based on an analysis of the current state and challenges of railway transport in the context of globalization. It has been established that the war situation has made significant adjustments to the activities of Ukrzaliznytsia. Due to the destruction of infrastructure and damage to rolling stock, the enterprise has lost ground to road transport companies in terms of the number of transported goods, which occurred due to the presence of a larger number of roads and the expansion of routes. The rates of changes in transportation before the beginning and during the war have been determined. Based on the analysis of freight and passenger transportation, it has been revealed that the main products of railway transport are in great demand and are undergoing positive changes: railways are becoming inclusive, new technologies are being introduced, new generation wagons are being purchased and existing ones are being modernized, modern services are being introduced, in particular hot food services and specialized wagons for transporting passengers in wheelchairs, etc. Analysis of financial indicators showed significant fluctuations in net profit with relative stability of other indicators (revenue, assets, liabilities), however, there is a positive trend, indicating stabilization of the industry. It was found that globalization processes affect all areas of activity and industry, in particular the railway, are comprehensive in nature and require close attention. Modern trends in the development of Ukrzaliznytsia's activities within the framework of globalization are proposed: artificial intelligence, automation and digital technologies; environmental sustainability; digitalization of financial services; reorientation to modern

preferences of youth; development of metauniverses; remote work and "hybrid office"; growing demand for cybersecurity; emergence of new models of cooperation; social responsibility of business. Their implementation will make it possible to increase the competitiveness and attractiveness of railway transport.

Ключові слова: залізничний транспорт, глобалізаційні процеси, інклюзивний вагон, гаряче харчування, тренди розвитку, залізничні перевезення, моделі співпраці, кібербезпека.

Key words: rail transport, globalization processes, inclusive car, hot meals, development trends, rail transportation, cooperation models, cybersecurity.

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

В умовах тотальної глобалізації та військової ситуації в Україні, економічне середовище стає неоднозначним, непередбачуваним та дуже складним. За таких обставин дуже важко робити перспективні плани та впроваджувати будь-які стратегії, навіть середньострокові. Тому, аналіз поточної ситуації виходить на передній план і потребує постійного моніторингу. Враховуючи важливість і значимість залізничної галузі для країни, необхідно постійно контролювати показники її діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Глобалізаційним процесам, проблемам та перспективам розвитку залізничного транспорту України присвячено багато праць науковців, зокрема публікації: Овчиннікова В. О., Українська Л. О., Гонтар Н. О., Мірошніков П. В., які досліджують проблеми та пріоритети розвитку залізничного транспорту України [1]; Сташенко Ю. В., Гавриловський О. С. присвячують свої праці питанням сучасних тенденцій розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг [2]; Павук В. М., Фляк Р. І., Осадець В.-І. М., Андрієвський В. І., Бережницький В. Я. досліджують питання впливу глобалізації на національну економіку [3]; Осіпова Л. приділяє увагу впливу глобалізації на сучасні економічні моделі з позиції нових викликів та можливостей [4]; Задоя В. А. та Костюк С. А. вивчають сучасні виклики та перспективи розвитку залізничних вантажних перевезень України [5] тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження стану залізничної галузі, як стратегічного партнера країни

для визначення напрямків розвитку в умовах глобалізації та військової кризи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Залізничний транспорт завжди був і залишається донині стратегічно важливим державним об'єктом. Його роль є визначальною в логістичній, туристичній, економічній та міжнародній сферах. Обсяги пасажирських та вантажних перевезень цим видом транспорту є одними з найбільших. Однак, в супереч цьому, залізнична галузь знаходиться не в найкращому стані.

За багато років, починаючи з перших днів існування українських залізниць, відбувалося дуже багато подій, як позитивного, так і негативного значення. Забудова відбувалася різними шляхами, як гуманними по відношенню до робітників, так і не дуже, будувалися та знищувалися за різних причин вокзали, неодноразово змінювалася форма власності та структура управління тощо.

Між іншим, першою колією на території України стала ділянка від Львова до Перемишля, Кракова і Відня, що була побудована у 1861 році, в Києві залізниця запрацювала 1868 року, а в Дніпрі — у 1873 році [6].

Важливість залізничного транспорту неможливо переоцінити, оскільки він є не просто засобом переміщення пасажирів і вантажів, а й певним сполучним елементом між усіма куточками країни, що забезпечує її цілісне та ефективне функціонування. На жаль, в умовах війни ця єдність порушується через руйнування інфраструктури та необхідність пошуку швидких, мінімально витратних та безпечних рішень щодо прокладання нових маршрутів слідування потягів. Такі ситуації створюють додаткові фінансові проблеми, що негативно, а головне — миттєво й непередбачено, впливають на діяльність та розвиток галузі. Найголовнішими індикаторами, що свідчать про пози-

Таблиця 1. Обсяги перевезень "Укрзалізниці" у 2020—2024 роках

Показник	Роки					Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/2023	2024/2020	2024/2023	2024/2020
Перевезено вантажів, млн т	305,4	314,3	150,6	148,4	174,9	26,5	-130,5	17,9	-42,7
Перевезено пасажирів, млн пас	66,3	47,3	31,8	16,7	57,2	40,5	-9,1	242,5	-13,7

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано автором за даними [7—10].

тивні чи негативні зміни, є показники обсягів перевезень вантажів та пасажирів. Їх динаміка представлена в табл. 1, рис. 1, рис. 2.

Як свідчать дані табл. 1, рис. 1 та рис. 2, обсяги перевезень з початку вторгнення держави агресора значно скоротилися, але наразі потроху починають зростати. Порівнюючи показники 2020 року та 2022 року, то кількість перевезених вантажів та пасажирів скоротила-

ся вдвічі. У 2024 році в порівнянні з 2020 роком обсяги перевезень вантажів скоротилися на 130, 5 млн т, тобто на 42,7 %, а пасажирів — на 9,1 млн пас або ж на 13,7 %. Однак, починаючи з 2023 року ситуація починає налагоджуватись: обсяг перевезень вантажів у

2024 році збільшився на 26,5 млн т, що складає +17,9 %, а кількість перевезених пасажирів зросла з 16,7 млн пас до 57,2 млн пас, тобто на 40,5 млн пас в порівнянні з 2023 роком.

Все це свідчить про те, що основна продукція залізничного транспорту користується попитом не дивлячись ні на що. Більше того, за період з початку війни, було дуже багато зроблено: залізниці стають інклюзивними, починають впроваджуватись новітні технології, закуповуються нові та модернізуються існуючі вагони, запроваджуються сучасні послуги тощо.

"Укрзалізниця" є учасницею спільноти "Бізнес без бар'єрів", в рамках чого вже сьогодні використовуються застосунки для осіб з порушенням зору, оголошення мовою жестів для осіб із порушенням слуху та мовлення, діють вокзальні помічники, існують дитячі вагони та купе для жінок, вокзали обладнані показниками шрифтом Брайля, оновлюються потяги та інфраструктура вокзалів тощо. Крім того, на сьогодні існує 50 вагонів, які мають купе для перевезення людей на кріслах колісних, а у 2025 році планується запуск окремого спеціалізованого вагону для перевезення груп таких пасажирів, що наразі є дуже необхідним і актуальним. Купе такого вагону міститимуть два дивани, які можуть змінювати кут нахилу, пульт для регулювання освітлення, кнопку для виклику провідника та пристрій гучномовного зв'язку, спеціальні спальні місця для супровідників. Вагон повністю буде обладнаний для

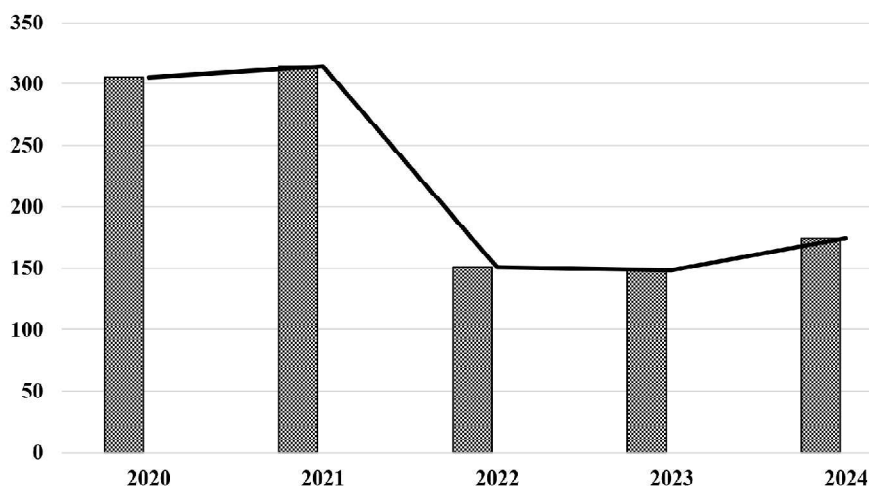


Рис. 1. Динаміка вантажних перевезень у 2020—2024 роках, млн т

Джерело: складено автором.

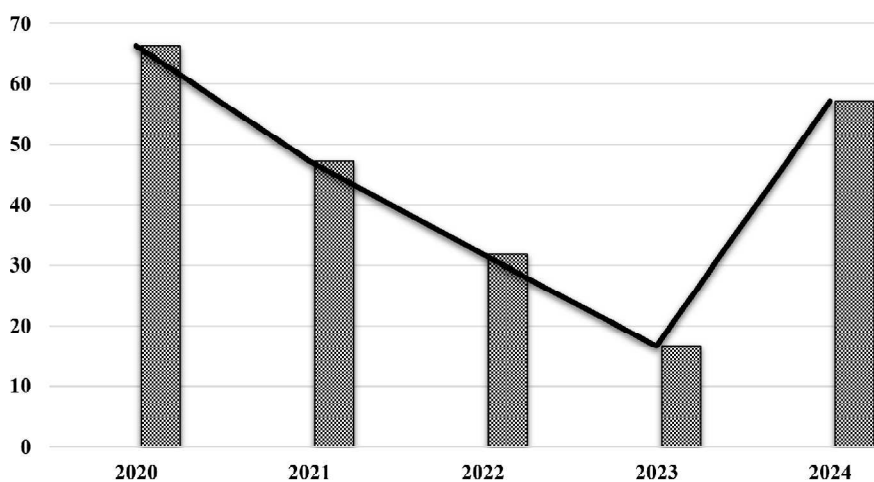


Рис. 2. Динаміка пасажирських перевезень у 2020—2024 роках, млн пас

Джерело: складено автором.

зручного пересування на кріслі колісному. План-схема вагону представлена на рис. 3 [11].

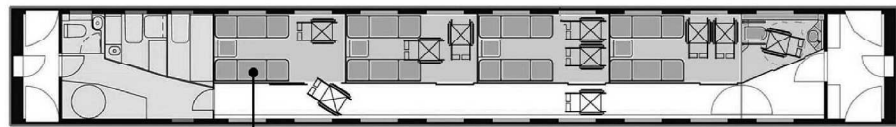
За офіційними даними лише у 2023 році було закуплено 66 пасажирських вагонів, побудовано 528 вантажних вагонів, відновлено 15 мостів, відремонтовано 86 локомотивів, 8991 вантажний вагон, 15 електропоїздів, 444 пасажирських вагонів та здійснено капітальний ремонт 289 км колії [9].

Також новим сервісом стали гарячі обіди в потягах, які готуються та заморожуються інноваційним способом завдяки чому зберігається первозданий смак при розігріванні. Меню досить різноманітне, розроблене учасником телевізійного шоу "Мастершеф", шеф-кухарем Євгеном Клопотенко [12].

Більше того у 2025 році "Укрзалізниця" планує запровадження системи зміни колії для вантажних вагонів. Як відомо, ширина колії може різнитися в різних країнах, саме тому дана система сприятиме покращенню ефективності перевезень, економії часу та підвищенню конкурентоспроможності українських залізниць. Також планується, що за рахунок цього буде розроблений спеціальний наскрізний тариф на перевезення шляхом узгодження маршрутів різними перевізниками. Дана система передбачатиме два типи: двопозиційна, розрахована на колії шириною 1520 мм і 1435 мм та трипозиційна з можливістю перемикання на колії 1520 мм, 1435 мм та 1668 мм [13].

На жаль, не дивлячись на сучасні та суттєві досягнення, існують і негативні факти: з початком військових дій, частина вантажних перевезень залізницею перейшла автотранспорту (рис. 4).

Заданими рис. 4, у 2022 році чітко спостерігається зниження залізничних вантажних перевезень в по-



4 розширених купе на 16 місць
кожне купе вміщує: 2 пасажирів на
кріслі колісному та 2 супроводжуючих

Рис. 3. План-схема інклюзивного вагону

Джерело: [11].

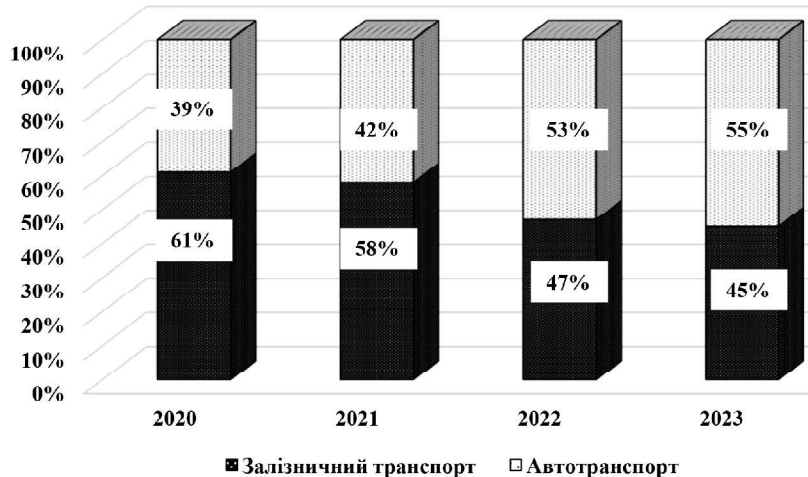


Рис. 4. Співвідношення кількості перевезених вантажів залізничним та автотранспортом за 2020–2023 роки

Джерело: [10].

рівнянні з автоперевезеннями. Якщо у 2020 році дане співвідношення складало 61 % залізничних перевезень до 39 % автоперевезень, у 2021 році — 58 % залізничних перевезень до 42 % автоперевезень, то з початком війни ситуація кардинально змінилась: кількість перевезених вантажів залізницею у 2022 році посту-

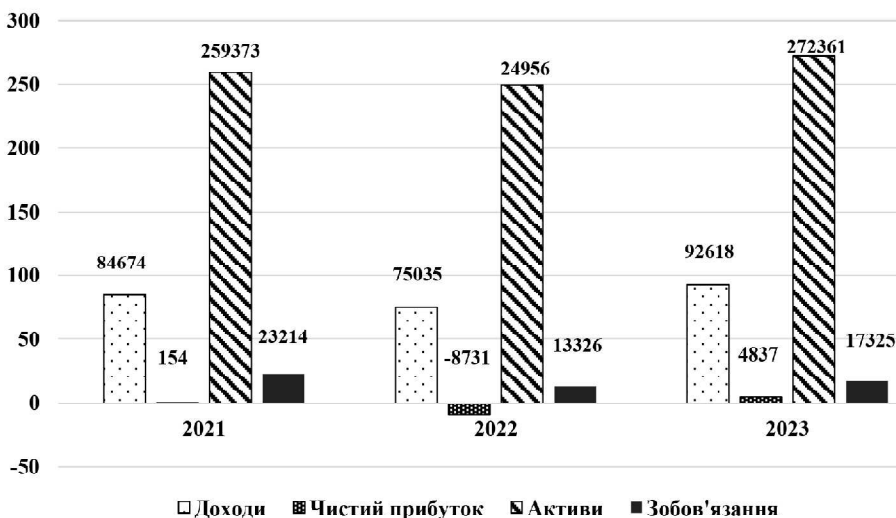


Рис. 5. Фінансові показники "Укрзалізниці" у 2021–2023 роках, млн грн

пилася на 6 % автотранспорту і склало відповідно 47 % до 53 %. А у 2023 році цей показник ще більше погіршився, дорівнюючи (-10 %), тобто співвідношення залізничних вантажних перевезень склало 45 % до 55 % автоперевезень. Причиною цього стало руйнування залізничної інфраструктури та більша адаптованість автотранспорту до зміни маршрутів.

Необхідно відмітити, що деякі фінансові показники "Укрзалізниці" до війни та з її початком є дещо неочікуваними у позитивному сенсі (рис. 5).

Згідно рис. 5 деякі фінансові показники "Укрзалізниці" у 2021—2023 роках зазнали суттєвих коливань. Так у 2021 році чистий прибуток компанії становив 154 млн грн, а з початком війни у 2022 році, він не просто скоротився, а зазнав збитку і склав (-8731) млн грн, однак вже у 2023 році ситуація поліпшилась і рівень чистого прибутку зріс до 4837 млн грн, що є значним проривом. Доходи залізниці також мають позитивну динаміку: у 2023 році вони навіть перевищили рівень довоєнного показника на 10944 млн грн, хоча і мали негативну динаміку у 2022 році. Активи також мають позитивну динаміку, що свідчить про певну стабілізацію галузі. Цей показник у 2023 році також перевищив довоєнний, склавши 272361 млн грн, що на 12988 млн грн більше ніж у 2021 році. Зобов'язання компанії становили у 2021 році — 23214 млн грн, у 2022 році — 13326 млн грн, а у 2023 році — 17325 млн грн, що також є непоганим, враховуючи обставини, в яких перебуває наша країна.

За офіційними даними, "Укрзалізниця" витратила 4,2 млрд грн державних коштів замість 5 млрд грн, що на 800 млн грн менше запланованого. Крім того, основна сума коштів була витрачена на соціальні проекти з часткового завершення раніше розпочатих інфраструктурних перебудов та закупівлі пасажирських вагонів саме у державного виробника, що в свою чергу позитивно вплинуло на економіку держави. Для подальшої економії бюджетних коштів залізниця активно працює над залученням міжнародних інвестицій та позик [14].

У розвитку підприємств всіх сфер діяльності, зокрема "Укрзалізниці", велику роль відіграють процеси глобалізації, оскільки вони носять всеосяжний світовий характер. Вони впливають на тенденції розвитку, впровадження стратегій та технологій, поведінку на внутрішньому та зовнішньому ринках, авторитетні й іміджеві позиції тощо. Відособлення від цих процесів тягнуть за собою низку негативних наслідків, найголовніші з яких, це втрата конкурентоспроможності та частки ринку.

Хоча "Укрзалізниця" і є стратегічно важливим державним об'єктом, однак вона також піддається глобалізації, однак ці процеси значно сповільнюються через війну, фінансовий стан, величезний моральний і фізичний знос основних фондів та корупційну складову. Все це потребує нових кардинальних стратегічних змін, які спростять дану ситуацію і виведуть залізничну галузь на світові транспортні ринки як достойного конкурента.

Сучасними трендами розвитку "Укрзалізниці" в рамках глобалізації пропонуємо визначити наступні:

1. Штучний інтелект, цифрові технології та автоматизація. В сучасних умовах штучний інтелект та автоматизація процесів є ефективними інструментами покращення та пришвидшення діяльності залізничних підприємств. Їх застосування дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності, а й скоротити витрати.

2. Екологічна стійкість. Залізниця є екологічним видом транспорту, що в умовах глобального просування корпоративної соціальної відповідальності бізнесу світовими лідерами всіх галузей, є важливою складовою.

3. Цифровізація фінансових послуг. Цей процес поліпшує, пришвидшує та покращує співпрацю з партнерами, клієнтами, банками тощо. На залізниці це може бути страхування, фінансові платіжні операції, послуги на ринку капіталу (здача в оренду будівель, споруд та рухомого складу).

4. Переорієнтація на сучасні уподобання молоді. Сучасне покоління та умови їхнього життя значно відрізняються від попередніх поколінь. Вони зростають в еру сучасних технологій, що швидко розвиваються. Відповідно, залізниця має враховувати ці тенденції та запроваджувати нові цифрові сервіси.

5. Розвиток метавесесвітів. Такі платформи (віртуальні простори) можуть забезпечити цікаве та ефективне проведення ділових зустрічей, конференцій, семінарів, навчання тощо.

6. Віддалена робота та "гібридний офіс". Дистанційна роботи сьогодні є дуже розповсюдженим явищем, вона є зручною як для роботодавця, так і для працівника. Однак зараз все більше набуває розвитку дуальний спосіб роботи, який поєднує віддалену роботу з періодичним виходом до офісу. Такий підхід ефективніший, оскільки є більш контрольованим.

7. Зростання попиту на кібербезпеку. В умовах глобалізації та тотальної цифровізації, збільшується ймовірність кібератак, що потребує додаткової уваги та інвестицій.

8. Поява нових моделей співпраці. Співпраця "Укрзалізниці" з науковими інститутами, компаніями, установами можуть дати гідні плоди, оскільки продукуватимуться кардинально нові ідеї, здатні вирішити багато проблем та покращити перспективи. Крім того, необхідний розвиток державного приватного партнерства з використання різноманітних форм державної підтримки та розвиток транскордонного співробітництва для подолання бар'єрів міжнародних перевезень, що визначено пріоритетним напрямом розвитку регіональної політики Європейського Союзу і є одночасно інструментом розвитку прикордонних територій.

9. Соціальна відповідальність бізнесу. Впровадження цього аспекту в діяльності залізниці дозволить розширити міжнародні зв'язки, залучити іноземні інвестиції, вийти на новий рівень послуг, оскільки соціальна відповідальність бізнесу є одним з ключових факторів діяльності та співпраці у світі [15].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В процесі дослідження вдалося встановити, що військова ситуація негативно вплинула на діяльність залізниці через руйнування інфраструктури та рухомого складу, однак вже з 2023 року спостерігається наростання позитивної динаміки в перевезеннях, відповідно збільшився прибуток. Виявлено, що війна негативно вплинула на структуру вантажних перевезень залізничним транспортом. Аналіз фінансових показників виявив позитивну динаміку у доходах і активах залізниці в порівнянні з довоєнними показниками. Це свідчить про певну стабілізацію галузі. Запропоновано запровадження сучасних трендів розвитку "Укрзалізниці" в рамках глобалізації, основні з них: штучний інтелект, цифрові технології та автоматизація; екологічна стійкість; цифровізація фінансових послуг; зростання попиту на кібербезпеку; поява нових моделей співпраці; соціальна відповідальність бізнесу. Перспективами подальших досліджень стане впровадження сучасних трендів розвитку "Укрзалізниці" в умовах глобалізаційних процесів та кризового стану.

Література:

1. Овчиннікова В. О., Українська Л. О., Гонтар Н. О., Мірошніков П. В. Проблеми та пріоритети розвитку залізничного транспорту України. Вісник економіки транспорту і промисловості № 67, 2019. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2311/1/Ovchinnikova.pdf>

2. Стащенко Ю. В., Гавриловський О. С. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг. Економіка та суспільство. № 9. 2022. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/1427-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1372-1-10-20220711.pdf>

3. Павук В. М., Фляк Р. І., Осадець В.-І. М., Андрієвський В. І., Бережницький В. Я. Вплив глобалізації на національну економіку: суспільно-політичний аспект. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 37/2023. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/862-Article%20Text-1559-1-10-20230818.pdf>

4. Осіпова Л. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. Економіка та суспільство, (66). 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4590>

5. Задоя В. А., Костюк С. А. Сучасні виклики та перспективи розвитку залізничних вантажних перевезень України. Агросвіт № 18. 2024. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/A+18-2024_St12.pdf

6. Грабовський С. Перші залізниці на українських землях. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/951298.html>

7. Підсумки роботи залізничного транспорту України у 2022 році. Національний інститут стратегічних досліджень. 15.02.2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r>

8. "Укрзалізниця" від початку 2024 року перевезла майже 34 млн пасажирів у приміському сполученні. 18.12.2024. Центр транспортних стратегій URL: https://cfts.org.ua/news/2024/12/18/ukrzaliznitsya_vid_pochatku_2024_roku_-_perevezla_mayzhe_34_mln_pasazhiriv_u_primiskomu_spoluchenni_81465

9. Вантажні залізничні перевезення: підсумки 2023 та плани на 2024 рік. Центр транспортних стратегій. 08.02.2024. URL: https://cfts.org.ua/infographics/vantazhni_zaliznichni_-_perevezennya_pidsumki_2023_ta_plani_na_2024_rik

10. Вантажні перевезення "Укрзалізниці" в 2024 році. Центр транспортних стратегій. 05.02.2025. URL: https://cfts.org.ua/infographics/vantazhni_perevezennya_ukrzaliznitsi_v_2024_rotsi

11. "Укрзалізниця" створить спеціальний інклюзивний вагон для групових перевезень (фото). Центр транспортних стратегій. 30.08.2024. URL: https://cfts.org.ua/news/2024/08/30/ukrzaliznitsya_stvorit_spetsialniy_inklyu-

zivniy_vagon_dlya_grupovikh_perevezen_pasazhiriv_80306

12. Волокіта В. У поїздах УЗ з'являться гарячі обіди, розроблені Клопотенком: в компанії назвали меню та ціни. Економічна правда. 30.12.2024. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/u-pojzdah-uz-z-yavlyatsya-garyachi-obidirozrobleni-klopotenkom-801488/>

13. "Укрзалізниця" 2025 р. почне впроваджувати систему зміни колії для вантажних вагонів. НафтоРинок. 29.10.2024. URL: <https://www.nafterynok.info/novosti/ukrzalznicya-2025-r-pochne-vprovadjuvati-sistemu-zmni-kol-dlya-vantajnih-vagonv>

14. У 2023 році Укрзалізниця додатково заощадила державі 800 млн грн Прес-центр УЗ. 21.02.2024. URL: https://www.uz.gov.ua/press-center/up_to_date_topic/623933/

15. Корольов Д. С. Сучасні глобалізаційні процеси: особливості та вплив на діяльність та стабільність корпорацій. Інвестиції: практика та досвід. № 2. 2025. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5480>

References:

1. Ovchynnikova, V.O. Ukrain's'ka, L.O. Hon-tar, N.O. and Miroshnikov, P.V. (2019), "Problems and priorities of the development of railway transport of Ukraine", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 67, available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2311/1/Ovchynnikova.pdf> (Accessed 05 March 2025).

2. Stashenko, Yu.V. and Havrylovs'kyj, O.S. (2022), "Current trends in the development of the global market for transport and logistics services", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 9.

3. Pavuk, V.M. Fliak, R.I. Osadets', V.-I.M. Andriievs'kyj, V.I. and Berezhnyts'kyj, V.Ya. (2023), "The impact of globalization on the national economy: socio-political aspect", Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii iurydychna, vol. 37.

4. Osipova, L. (2024), "The impact of globalization on modern economic models: new challenges and opportunities", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 66. available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4590> (Accessed 05 March 2025).

5. Zadoia, V.A. and Kostiuk, S.A. (2024), "Current challenges and prospects for the development of rail freight transportation in Ukraine", Ahrosvit, vol. 18.

6. Hrabovs'kyj, S. (2006), "The first railways on Ukrainian lands", available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/951298.html> (Accessed 05 March 2025).

7. NISS (2023), "Results of the work of Ukrainian railway transport in 2022", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r> (Accessed 05 March 2025).

8. Tsent transportnykh stratehij (2024), "Ukrzaliznytsia has transported almost 34 million passengers in suburban services since the beginning of 2024", available at: https://cfts.org.ua/news/2024/12/18/ukrzalznitsya_vid_pochatku_2024_roku_perevezla_mayzhe_34 mln_pasazhiriv_u_primiskomu_spoluchenni_81465 (Accessed 05 March 2025).

9. Tsent transportnykh stratehij (2024), "Freight rail transportation: results of 2023 and plans for 2024", available at: https://cfts.org.ua/infographics/vantazhni_zaliznichni_perevezennya_pidsumki_2023_ta_plani_na_2024_rik (Accessed 05 March 2025).

10. Tsent transportnykh stratehij (2025), "Freight transportation by Ukrzaliznytsia in 2024", available at: https://cfts.org.ua/infographics/vantazhni_perevezennya_ukrzalznitsi_v_2024_rotsi (Accessed 05 March 2025).

11. Tsent transportnykh stratehij (2024), "Ukrzaliznytsia will create a special inclusive car for group transportation (photo)", available at: https://cfts.org.ua/news/2024/08/30/ukrzalznitsya_stvorit_spetsialniy_inklyuzivniy_vagon_dlya_grupovikh_perevezen_pasazhiriv_80306 (Accessed 05 March 2025).

12. Volokita, V. (2024), "Hot lunches developed by Klopotenko will appear on UZ trains: the company named the menu and prices", Ekonomichna pravda, available at: <https://epravda.com.ua/biznes/u-pojzdah-uz-z-yavlyatsya-garyachi-obidirozrobleni-klopotenkom-801488/> (Accessed 05 March 2025).

13. NaftoRynok (2024), "Ukrzaliznytsia will start implementing a track change system for freight cars in 2025", available at: <https://www.nafterynok.info/novosti/ukrzalznicya-2025-r-pochne-vprovadjuvati-sistemu-zmni-kol-dlya-vantajnih-vagonv> (Accessed 05 March 2025).

14. Pres-tsent UZ (2024), "In 2023, Ukrzaliznytsia saved the state an additional UAH 800 million", available at: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/623933/ (Accessed 05 March 2025).

15. Korol'ov, D.S. (2025), "Modern globalization processes: features and impact on the activity and stability of corporations", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 2, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5480> (Accessed 05 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.03.2025 р.