

АГРОСВІТ

№ 11 червень 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 Тетяна 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.

№ 11 червень 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 05.06.25 р.

Підписано до друку 05.06.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 28.3

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення №0506/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2025

У НОМЕРІ:

<u>Вініченко І. І., Дідур К. М., Малина С. Г.</u> Формування системи соціально-економічного забезпечення розвитку сільських територій як основи продовольчої безпеки у повоєнний період	4
<u>Приходько І. П.</u> Організаційні основи аудиту в агропромисловому комплексі України та країнах Європи: порівняльний аналіз	15
<u>Третяк А. М., Третяк В. М., Лобунько А. В., Лобунько Ю. В.</u> Оцінка вартості підтипів землекористування сільськогосподарського призначення в проектах консолідації земель	26
<u>Даций О. І., Каліна І. І., Карбовська А. О.</u> Моделювання проектів стабільності функціонування аграрних підприємств на засадах управління конкурентними перевагами	33
<u>Паска І. М., Радько В. І., Сатир А. М., Батажок С. Г., Федорук Ю. В.</u> Інноваційний розвиток аграрної економіки, як основа продовольчого забезпечення населення країни	38
<u>Халатур С. М., Сіренко Н. М., Мікуляк К. А.</u> Досвід країн світу у плануванні та веденні особистих (сімейних) бюджетів	45
<u>Захарчук О. В., Лещук Н. В., Скубій О. А., Завальнюк О. І., Стефківська Ю. А.</u> Формування овочового продовольчого ринку в Україні: стан і перспективи розвитку (огляд)	50
<u>Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Петрів І. М., Володченков О. П.</u> Порівняльний аналіз ефективності традиційних методів самоменеджменту та підходів, інтегрованих з agile management	62
<u>Свиноус І. В., Штимак І. В., Присяжнюк Н. М., Шипіліна О. А.</u> Роль і місце функціонування агропродовольчих ланцюгів в контексті продовольчого забезпечення країни	71
<u>Лисюк В. М., Носова Н. І., Секіро І. М.</u> Розвиток інтегрованих ринків молока і молочної продукції в Україні	78
<u>Вербівська А. В., Мацьків В. В., Вербівський І. Р.</u> Адаптація сільськогосподарських підприємств до фінансової нестабільності: інвестиційні пріоритети та державне регулювання	84
<u>Лівінський А. І., Ангелов О. О.</u> Сучасний стан та тенденції розвитку капітального будівництва в Одеській області	93
<u>Колодійчук В. А., Куртяк М. Б.</u> Соціальні чинники забезпечення гнучкості виробничо-логістичних систем у корпоративному секторі зернового ринку	100
<u>Котвицька Н. М., Анохін О. О., Суходольський О. С.</u> Управління маркетингом і фінансами в електронній комерції: стратегічні орієнтири підприємства	108
<u>Скопенко Н. С., Мостенська Т. А., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А.</u> Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану	114
<u>Саленко А. С.</u> Імперативи формування економіки знань та їх практична реалізація	124
<u>Пахомова І. Г.</u> Удосконалення практики оцінки фінансової безпеки підприємства	129
<u>Шевченко-Перетолкіна Р. І.</u> Оцінка впливу світових криз на менеджмент морських компаній: економічна теорія адаптації	135
<u>Михайловина С. О., Поліщук О. М., Матрос О. М., Ратушна О. П.</u> Організація обліку і оподаткування соціальних виплат при тимчасовій втраті працездатності	141
<u>Базака Р. В.</u> Нативна реклама в системі маркетингових комунікацій	149
<u>Кифяк В. І., Дубінський Р. О.</u> Аналіз детермінант нестабільності в аграрному секторі України	155
<u>Лаврова-Манзенко О. О., Левченко Я. В.</u> Перспективи розвитку обліку в торгівлі	162
<u>Свиноус Н. І., Нянько А. Ю.</u> Банківське кредитування малого бізнесу: вітчизняний та зарубіжний досвід	170
<u>Сабій І. М.</u> Принципи та інструменти регулювання земельних відносин: досвід для України	178
<u>Давидюк М. В.</u> Сільські території в умовах поглиблення децентралізації: формування комплексного підходу до забезпечення сталого розвитку	186
<u>Козут А. А.</u> Міжнародний досвід інноваційного відновлення агропромислового сектору в контексті смарт-спеціалізації	193
<u>Стрельбіцький М. Ю.</u> Облік і контроль витрат підприємства на організацію транспортного забезпечення працівників	201
<u>Здольник В. В.</u> Формування стратегій інноваційної діяльності промислових підприємств	210

CONTENTS:

Vinichenko I., Didur K., Malina S. FORMATION OF THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC SUPPORT FOR RURAL DEVELOPMENT AS A FOUNDATION OF FOOD SECURITY IN THE POST-WAR PERIOD	4
Prikhodko I. ORGANIZATIONAL FOUNDATIONS OF AUDIT IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE AND EUROPEAN COUNTRIES: A COMPARATIVE ANALYSIS	15
Tretiak A., Tretiak V., Lobunko A., Lobunko Yu. ASSESSMENT OF THE VALUE OF SUBTYPES OF AGRICULTURAL LAND USE IN LAND CONSOLIDATION PROJECTS	26
Datsii O., Kalina I., Karbovska L. MODELING OF PROJECTS FOR THE STABILITY OF THE FUNCTIONING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF COMPETITIVE ADVANTAGES MANAGEMENT	33
Paska I., Radko V., Satyr L., Batazhok C., Fedoruk Y. INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE AGRARIAN ECONOMY AS THE BASIS FOR FOOD SUPPLY OF THE COUNTRY'S POPULATION	38
Khalatur S., Sirenko N., Mikuliak K. EXPERIENCE OF COUNTRIES AROUND THE WORLD IN PLANNING AND MANAGING PERSONAL (FAMILY) BUDGETS	45
Zakharchuk O., Leshchuk N., Skubiy O., Zavalnyuk O., Stefkivska Yu. FORMATION OF THE VEGETABLE FOOD MARKET IN UKRAINE: STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS (REVIEW)	50
Fedirets O., Zos-Kior M., Petriv I., Volodchenkov O. COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF TRADITIONAL SELF-MANAGEMENT METHODS AND APPROACHES INTEGRATED WITH AGILE MANAGEMENT	62
Svynous I., Shtymak I., Prysiashniuk N., Shypylyna O. THE ROLE AND PLACE OF AGRI-FOOD CHAINS IN THE CONTEXT OF THE COUNTRY'S FOOD SUPPLY	71
Lysyuk V., Nosova N., Sekiro I. DEVELOPMENT OF INTEGRATED MILK AND DAIRY MARKETS IN UKRAINE	78
Verbivska L., Matskiv V., Verbivskiy I. ADAPTATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES TO FINANCIAL INSTABILITY: INVESTMENT PRIORITIES AND STATE REGULATION	84
Livinskyi A., Angelov O. CURRENT STATE AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF CAPITAL CONSTRUCTION IN ODESA REGION	93
Kolodiichuk V., Kurtyak M. SOCIAL FACTORS ENSURING THE FLEXIBILITY OF PRODUCTION AND LOGISTICS SYSTEMS IN THE CORPORATE SECTOR OF THE GRAIN MARKET	100
Kotvytska N., Anokhin O., Sukhodolsky O. MARKETING AND FINANCIAL MANAGEMENT IN E-COMMERCE: STRATEGIC GUIDELINES FOR ENTERPRISES	108
Skopenko N., Mostenska T., Mostenska T., Holoborodko V., Zorenko I. ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES: STRATEGIC DIMENSION IN MARTIAL LAW CONDITIONS	114
Salenko A. IMPERATIVES FOR THE FORMATION OF THE KNOWLEDGE ECONOMY AND THEIR PRACTICAL IMPLEMENTATION	124
Pakhomova I. IMPROVEMENT OF PRACTICE OF ASSESSMENT OF FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISE	129
Shevchenko-Perepolkina R. ASSESSMENT OF THE IMPACT OF GLOBAL CRISIS ON THE MANAGEMENT OF MARITIME COMPANIES: ECONOMIC THEORY OF ADAPTATION	135
Mykhailovyna S., Polishchuk O., Matros O., Ratushna O. ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND TAXATION OF SOCIAL BENEFITS FOR TEMPORARY DISABILITY	141
Bazaka R. NATIVE ADVERTISING IN THE SYSTEM OF MARKETING COMMUNICATIONS	149
Kyfyak V., Dubinskyi R. ANALYSIS OF THE DETERMINANTS OF INSTABILITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE	155
Lavrova-Manzenko O., Levchenko Ya. PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING IN TRADE	162
Svynous N., Nyanko L. BANK LENDING TO SMALL BUSINESSES: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE	170
Sabii I. PRINCIPLES AND INSTRUMENTS OF LAND RELATIONS REGULATION: LESSONS FOR UKRAINE	178
Davydyuk M. RURAL AREAS IN THE CONTEXT OF DEEPENING DECENTRALISATION: DEVELOPING A COMPREHENSIVE APPROACH TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT	186
Koghut A. INTERNATIONAL EXPERIENCE OF INNOVATIVE RENOVATION OF THE AGRO-INDUSTRIAL SECTOR IN THE CONTEXT OF SMART SPECIALIZATION	193
Strelbitskyi M. ACCOUNTING AND CONTROL OF ENTERPRISE COSTS FOR EMPLOYEE TRANSPORTATION ORGANIZATION	201
Zdolnik V. FORMATION OF STRATEGIES FOR INNOVATIVE ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES	210

УДК 338.43:364.66:316.334.5

І. І. Вініченко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9527-1625>

К. М. Дідур,

к. е. н., докторант кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-0308>

С. Г. Малина,

здобувач гр. МгЕК-1-24,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6676-009X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.4

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ОСНОВИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

I. Vinichenko,

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

K. Didur,

PhD in Economics, Doctoral candidate of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

S. Malina,

Student group MgEk-1-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

FORMATION OF THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC SUPPORT FOR RURAL DEVELOPMENT AS A FOUNDATION OF FOOD SECURITY IN THE POST-WAR PERIOD

У статті проаналізовано масштабні трансформації, яких зазнали сільські території України у 2022—2024 роках під впливом повномасштабної збройної агресії. Досліджено руйнівні наслідки бойових дій для аграрної інфраструктури, зокрема втрати сільськогосподарських угідь, елеваторних потужностей, агротехніки, логістичних ланцюгів та поголів'я худоби. Визначено, що понад 30% сільськогосподарських земель перебувають на територіях бойових дій або тимчасової окупації, з яких понад 8 мільйонів гектарів потребують розмінування, що унеможливає повноцінне агровиробництво та ставить під загрозу продовольчу безпеку.

Окреслено кризові зміни у соціально-демографічному складі сільського населення: зафіксовано стрімке скорочення чисельності, високий рівень зовнішньої та внутрішньої міграції, старіння населення, втрату трудового потенціалу та формування критичного демографічного навантаження. Визначено, що унаслідок депопуляції та воєнних викликів відбувається деградація соціальної інфраструктури — закриття шкіл, медичних закладів, клубів, бібліотек і поштових відділень, що призводить до зниження якості життя на селі та посилення соціальної депресії.

З'ясовано, що соціально-демографічна криза на сільських територіях України набуває системного характеру і вимагає реалізації інтегрованих підходів до їхнього повоєнного відновлення. Аргументовано, що стратегія відродження має охоплювати не лише фізичну реконструкцію зруйнованої інфраструктури, а й цілеспрямовану підтримку людського капіталу, розвиток сфери зайнятості, стимулювання молодіжної активності, підтримку сімей, освітніх і культурних ініціатив, а також створення сприятливих умов для повернення внутрішньо переміщених осіб.

Обґрунтовано необхідність переосмислення ролі сільських громад як активних суб'єктів національного відновлення, здатних забезпечувати продовольчу безпеку, соціальну стабільність і культурну тяглість. Визначено загрозу втрати аграрного потенціалу через масовий відтік кваліфікованих кадрів, занепад традиційних форм господарювання та низьку інвестиційну привабливість сільських територій. Запропоновано підходи до формування комплексної державної політики, орієнтованої на довгострокову підтримку села як ключового чинника сталого розвитку та після-воєнного відновлення України.

The article analyses the large-scale transformations experienced by the rural areas of Ukraine during 2022-2024 as a result of full-scale armed aggression. The destructive consequences of hostilities for the agricultural infrastructure have been studied, including the loss of farmland, grain storage facilities, agricultural machinery, logistics chains, and livestock. It has been determined that over 30% of agricultural land is located in active combat zones or temporarily occupied territories, with more than 8 million hectares requiring demining, which makes full agricultural production impossible and poses a serious threat to food security.

The article outlines the crisis-related changes in the socio-demographic structure of the rural population, including a sharp decline in population numbers, high levels of internal and external migration, population ageing, loss of labour potential, and the emergence of critical demographic burdens. It has been determined that depopulation and wartime challenges are contributing to the degradation of social infrastructure — the closure of schools, medical facilities, cultural centres, libraries, and postal services — leading to a deterioration in rural quality of life and deepening social depression.

It has been revealed that the socio-demographic crisis in Ukraine's rural territories is becoming systemic and requires the implementation of integrated approaches to post-war recovery. It is argued that the revival strategy must include not only the physical reconstruction of destroyed infrastructure but also targeted support for human capital, the development of employment opportunities, stimulation of youth engagement, support for families, educational and cultural initiatives, and the creation of favourable conditions for the return of internally displaced persons.

The need to rethink the role of rural communities as active agents of national recovery has been substantiated. These communities are capable of ensuring food security, social stability, and cultural continuity. The threat of losing agricultural potential due to the mass outflow of qualified personnel, the decline of traditional farming practices, and the low investment attractiveness of rural areas has been defined. The article proposes approaches to developing a comprehensive state policy focused on the long-term support of rural areas as a key factor in Ukraine's sustainable development and post-war recovery.

Ключові слова: аграрний сектор, агропромисловий комплекс, відновлення, депопуляція, інфраструктура, продовольча безпека, сільські території, соціальна політика, трудовий потенціал.

Keywords: agricultural sector, agro-industrial complex depopulation, food security, infrastructure, labour potential, recovery, rural areas, social policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах відновлення України після збройного конфлікту, сільські території відіграють критично важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування аграрного сектора, збереженні демографічного потенціалу та досягненні продовольчої безпеки. Саме сільська місцевість виступає джерелом виробництва основних видів продовольства, забезпечуючи базові потреби внутрішнього ринку та формуючи продовольчий резерв держави. Водночас сільські громади опинилися в умовах значних руйнувань, втрати трудових ресурсів, порушення логістичних зв'язків та зниження інвестиційної привабливості, що істотно ускладнює їх відновлення та потребує комплексного підходу з боку державної політики, бізнесу та міжнародної допомоги.

Відновлення інфраструктури, стимулювання економічної активності, модернізація аграрного виробництва та забезпечення належного рівня життя сільського населення є ключовими умовами для сталого розвитку агропромислового комплексу в цілому. Особливої уваги потребує формування сучасної системи охоро-

ни здоров'я, освіти, транспортного сполучення, цифрової доступності, що є невід'ємними елементами гідного життя та соціальної згуртованості у сільській місцевості. Важливо також враховувати роль місцевого самоврядування та активізації громад як факторів підвищення спроможності сільських територіальних громад до самостійного розвитку.

Саме тому формування ефективної системи соціально-економічного забезпечення розвитку сільських територій у повоєнний період розглядається не лише як частина регіональної політики, а як стратегічна передумова зміцнення продовольчої безпеки держави, стійкості національної економіки та зміцнення соціальної стабільності. Така система має бути побудована на принципах комплексності, децентралізації, інклюзивності та сталості, з урахуванням потреб як агровиробництва, так і сільського населення загалом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Аналіз соціально-економічних передумов розвитку сільських територій у повоєнний пе-

ріод свідчить про зростаючу наукову увагу до проблем сільського простору як складової продовольчої та економічної безпеки держави. Сучасні виклики, пов'язані з війною, міграційними процесами, руйнуванням інфраструктури та депопуляцією, стимулюють пошук комплексних підходів до відновлення та модернізації аграрної периферії України.

У наукових працях Балацького О. Ф. обґрунтовано потребу нової парадигми розвитку сільських територій, що ґрунтується на поєднанні соціальної згуртованості, ефективного місцевого управління та стимулювання інвестиційної активності. Проте, у дослідженнях автора недостатньо приділено уваги ролі сільського простору у формуванні стійкої продовольчої системи, що потребує розширення методологічних підходів до інтеграції продовольчої безпеки у стратегії регіонального розвитку [1]. Васильчук О. І. у своїх працях акцентує увагу на демографічній кризі сільської місцевості, зокрема зменшенні чисельності працездатного населення та погіршенні якісного складу людського капіталу. Автор наголошує на загрозах деградації сільських громад, однак обмежено розглядає вплив цих тенденцій на продовольчу безпеку, особливо у вимірі трудових ресурсів забезпечення аграрного виробництва [2]. Грицай О. М. досліджує проблеми соціально-економічного відновлення села після збройного конфлікту, приділяючи значну увагу відновленню соціальної інфраструктури, систем охорони здоров'я та освіти. Однак у працях автора відсутній цілісний аналіз взаємозв'язку між інфраструктурними змінами та функціонуванням продовольчих ланцюгів, що унеможливорює повну оцінку потенціалу сільських територій у системі національної продовольчої безпеки [4]. Чупринська О. В. аналізує проблеми депопуляції, міграції та занепаду трудового потенціалу сільських громад. Її висновки є важливими для розуміння соціальних основ аграрного виробництва, однак у працях авторки бракує глибокого розгляду інституційної підтримки сільського господарства, зокрема у сфері державної політики продовольчої безпеки [14]. У дослідженнях Яковенка Н. М. виявлено складні трансформаційні процеси, що відбуваються у соціально-демографічній структурі села. Автор обґрунтовує необхідність активізації молодіжної політики та створення умов для повернення внутрішньо переміщених осіб, однак лише побіжно розглядає економічні інструменти стимулювання аграрної діяльності як механізму соціального утримання населення [15]. Загалом, сучасні наукові

дослідження охоплюють широке коло проблем, пов'язаних із соціально-економічним станом села, проте залишаються відкритими важливі питання щодо розробки цілісної моделі повоєнного відновлення сільських територій з урахуванням їх ролі у забезпеченні продовольчої безпеки; інтеграції демографічних, інфраструктурних та економічних чинників у системне управління розвитком села; формування ефективних механізмів залучення інвестицій та державної підтримки для стимулювання аграрного виробництва у вразливих регіонах. Подальші дослідження повинні поглибити міждисциплінарний підхід до вивчення сільських територій як простору, що забезпечує не лише соціальну стійкість, а й економічну життєздатність держави через підтримку національного аграрного виробництва та продовольчої безпеки.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета дослідження полягає у всебічному аналізі соціально-економічних передумов та викликів розвитку сільського простору України в умовах повоєнного відновлення, з акцентом на демографічну ситуацію, втрати інфраструктури, зниження трудового потенціалу та продовольчу безпеку. Дослідження спрямоване на виявлення системних проблем, спричинених наслідками війни, та обґрунтування стратегічних напрямів політики державної підтримки і трансформації сільських територій як ключових складових сталого розвитку й національного відродження. Особлива увага приділяється визначенню ролі сільського населення не лише як об'єкта гуманітарної підтримки, а як активного суб'єкта економічної та соціальної модернізації в рамках загальнодержавної стратегії повоєнного відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сільські території України у 2022—2024 роках зазнали безпрецедентних руйнувань. За офіційними даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, станом на кінець 2023 року близько 30% сільськогосподарських земель перебувають на територіях активних бойових дій або тимчасової окупації. З них понад 8 мільйонів гектарів потребують розмінування, що істотно обмежує їхню господарську придатність. Значних втрат зазнала інфраструктура: зруйновано понад 40% елеваторних потужностей у прифронтових регіонах, знищено або вивезено понад 15 тис. одиниць аграрної техніки, втрачено до 20% поголів'я великої рогатої худоби [5].

У соціальному вимірі особливу загрозу становить демографічне вимирання села. Як свідчать дані таблиці 1, чисельність сільського населення скорочується з прискоренням, і це вже не є наслідком лише природного спаду чи урбанізації, а наслідком форсованих міграційних процесів, евакуації з небезпечних територій, мобілізації, а також високих рівнів смертності. Якщо у 2014 році в селах мешкало понад 13,6 мільйонів осіб, то вже у 2023 році — лише 11,35 мільйона. За дев'ять років скорочення склало майже два мільйони осіб, тобто понад 14% від початкового рівня. Причому понад 800 тисяч — лише за останні два роки, що свідчить про стрімке зменшення трудового потенціалу, який є критично важливим для підтримання аграрного виробництва, функціонування місцевих господарств, а також для реалізації проєктів з відновлення та розвитку [8].

Крім того, слід зазначити якісну трансформацію структури сільського населення. У громадах, які залишаються у відносно безпечних регіонах, відбувається зростання частки людей старшого віку через евакуацію молоді, чоловіків призовного віку та трудовоактивного населення. А це, в свою чергу, знижує продуктивність сільського господарства, зменшує попит на нові технології та інноваційні підходи, а також формує ризики подальшої депопуляції сільських територій.

Як видно з таблиці, динаміка є стійко негативною з прискоренням темпів скорочення після 2021 року. Такий спад свідчить не лише про втрату трудових ресурсів, а й про ослаблення соціальної тканини села, що ускладнює відновлення виробництва й утруднює реалізацію державної регіональної політики, орієнтованої на інтеграцію сільських громад у національні програми відновлення та розвитку. Суттєве зменшення чисельності сільського населення означає втрату людського капіталу, який є основою як для аграрного виробництва, так і для забезпечення сталого функціонування системи освіти, охорони здоров'я, культурних та адміністративних інституцій на місцях. В умовах війни, коли значна частина населення або загинула, або була змушена виїхати з рідних домівок, демографічна база села катастрофічно ослабла. При цьому спостерігається не лише кількісне, але й якісне скорочення населення, особливо помітним є відтік молоді та працездатних осіб, що призводить до процесу старіння сільського населення, зростання демографічного навантаження й дефіциту трудових ресурсів.

Таблиця 1. Динаміка чисельності сільського населення України у 2014–2023 роках

Рік	Загальна чисельність населення, млн осіб	Міське населення, млн осіб	Сільське населення, млн осіб	Частка сільського населення, %
2014	45,2	31,6	13,6	30,1
2015	42,8	29,6	13,2	30,8
2016	42,6	29,3	13,3	31,2
2017	42,4	29,1	13,3	31,4
2018	42,2	28,9	13,3	31,5
2019	41,9	28,7	13,2	31,5
2020	41,7	28,5	13,2	31,6
2021	41,5	28,3	13,2	31,8
2022	41,0	28,0	13,0	31,7

Джерело: Державна служба статистики України.

Це, у свою чергу, зумовлює низку додаткових проблем. По-перше, знижується продуктивність аграрного сектору, адже кваліфіковані працівники виїжджають або мобілізуються. По-друге, виникає загроза знищення традиційних форм господарювання, заснованих на спадковості, досвіді поколінь, сімейних фермах і кооперативах. По-третє, у таких умовах ускладнюється впровадження інновацій у сільське господарство, знижується привабливість територій для інвесторів, поглиблюється соціальна депресія.

Водночас, негативна демографічна динаміка є індикатором глибших структурних деформацій у системі соціального забезпечення села. Через скорочення населення в окремих громадах не вистачає критичної маси для збереження інфраструктурних об'єктів — шкіл, лікарень, клубів, адміністративних установ, що призводить до їхнього закриття або консервації, що ще більше посилює відтік населення та поглиблює соціальну ізоляцію сільських територій. У результаті формується замкнене коло: втрата населення → згортання інфраструктури → зниження якості життя → подальша депопуляція [15].

У сучасних умовах для України необхідно враховувати ці тенденції при формуванні політики відновлення. Варто застосовувати інструменти не лише матеріальної реконструкції, але й демографічного та соціального відтворення села. Це значить, що акценти державної політики повинні зміщуватися від суто інфраструктурних заходів до комплексних програм стимулювання зайнятості, підтримки молодих родин, створення умов для повернення внутрішньо переміщених осіб, а також розвитку освітньої, медичної та культурної інфраструктури. Саме інтегрований підхід, який враховує економічні, демографічні, соціальні й безпекові фактори,

Таблиця 2. Основні втрати соціальної інфраструктури на сільських територіях України у 2022—2023 роках

Категорія об'єктів	Кількість зруйнованих або непрацюючих об'єктів	Частка від загальної кількості, %
Школи та дитячі садки	1 400	18,2
ФАПи та амбулаторії	650	22,7
Клуби та будинки культури	800	25,9
Транспортне сполучення	1 100 сіл без регулярного транспорту	-
Мобільний зв'язок	870 населених пунктів без покриття	-

Джерело: Державна служба статистики України.

може стати основою для реального перетворення сільського простору в поствоєнний період.

З огляду на це, слід наголосити, що сільські території повинні розглядатися не як об'єкт "допомоги", а як потенційний суб'єкт розвитку, який здатний генерувати додану вартість, зберігати національну ідентичність, забезпечувати продовольчу безпеку й стійкість держави. Однак для цього необхідне стратегічне переосмислення ролі сільського населення в системі національного відновлення — від соціально-вразливого сегмента до активного учасника трансформаційних процесів. Успішність такого підходу можлива лише за умови наявності чітко окресленої державної політики, системного фінансування, прозорих механізмів управління й залучення громадян до процесів планування та реалізації відновлювальних програм [10].

Таким чином, тенденція скорочення сільського населення — це не просто демографічний процес, а глибока соціально-економічна проблема, що потребує системного аналізу й оперативного реагування. Без вирішення цього питання неможливо досягти цілей сталого розвитку, забезпечити продовольчу безпеку країни й зберегти потенціал українського села як фундаменту національного відродження.

Руйнування соціальної інфраструктури на сільських територіях України внаслідок повномасштабного вторгнення росії є одним із ключових чинників поглиблення соціально-демографічної кризи. Деградація базових елементів інфраструктури не лише обмежує доступ сільського населення до життєво важливих послуг, а й істотно знижує потенціал громад до відновлення, самозабезпечення та розвитку.

За даними Міністерства розвитку громад, понад 2 500 об'єктів соціальної інфраструкту-

ри — від навчальних закладів до амбулаторій і культурних центрів — було повністю або частково зруйновано у 2022—2023 роках. У більшості випадків, такі об'єкти не функціонують і не можуть бути оперативним відновлені через відсутність фінансування, логістичні складнощі, постійну небезпеку повторних обстрілів та відсутність трудових ресурсів. Крім того, понад 1 200 сіл залишилися без медичного обслуговування, що має катастрофічні наслідки для забезпечення базових потреб населення, особливо у випадку літніх людей, дітей та осіб з інвалідністю [6].

Як видно з даних, найбільш ураженими виявилися такі категорії, як клуби та будинки культури — понад чверть усіх відповідних об'єктів на селі втратили свою функціональність, що характеризує глибоку культурну маргіналізацію сільського населення в умовах війни. ФАПи та амбулаторії становлять другу за масштабом категорію втрат: майже 23% з них припинили роботу, що є критичним, з огляду на нерозвинуту мережу лікарень у сільській місцевості та велику залежність мешканців від первинної медичної допомоги. Особливо гострою є ситуація в регіонах, де населення не має можливості дістатися до найближчого районного центру через руйнування транспортного сполучення — понад 1 100 сіл залишилися без регулярного громадського транспорту.

Водночас, функціональність системи освіти також суттєво постраждала: 1 400 шкіл і дитячих садків виведено з експлуатації, що впливає не лише на доступ до освіти, але й на демографічні процеси, оскільки родини з дітьми змушені виїжджати до інших регіонів або за кордон. Наявність закладів освіти є одним із базових критеріїв для прийняття рішень про повернення до рідного села внутрішньо переміщених осіб. Таким чином, руйнування шкіл сприяє подальшій депопуляції.

Окремої уваги заслуговує втрата мобільного зв'язку — понад 870 населених пунктів залишилися без стійкого зв'язку, що не лише ускладнює координацію гуманітарної допомоги та надання медичних послуг, а й унеможливує дистанційне навчання, доступ до державних електронних сервісів, банківських операцій та комунікації з рідними. Це ізолює громади від держави та світу, сприяє поширенню тривожності, дезінформації та відчуття безнадії.

Таким чином, втрата інфраструктурних об'єктів у сільській місцевості не є лише питанням фізичних руйнувань. Це руйнування соціальних зв'язків, культурної спадщини, базової

вих умов гідного життя. Наслідки цієї деградації вже зараз призводять до підвищення рівня бідності, погіршення демографічних показників, зростання рівня психосоціального навантаження на громади, що функціонують у режимі виживання.

Подолання цих втрат потребує чіткої державної стратегії соціального відновлення сільських територій. Така стратегія має включати комплексне картування пошкоджень, пріоритезацію об'єктів для відновлення з урахуванням демографічної перспективи та ступеня їхньої функціональної значущості, залучення міжнародної допомоги, розширення повноважень місцевих громад, а також створення спеціальних фондів для фінансування сільської інфраструктури в межах планів національного відновлення.

У відповідь на численні виклики, спричинені повномасштабною війною, держава та громадянське суспільство впроваджують комплексні заходи для стабілізації соціально-економічної ситуації на сільських територіях. Зокрема, у 2023 році обсяг державної підтримки аграрного сектору становив 4,8 млрд грн, з яких понад 2,5 млрд грн було спрямовано на розвиток малих і середніх фермерських господарств, переважно у центральних і західних регіонах країни. Поряд з цим, особлива увага приділяється модернізації переробних підприємств, відновленню зрошувальних систем і зміцненню логістичних ланцюгів, що є ключовими чинниками економічної відбудови села.

Сільське господарство традиційно відіграє центральну роль в економіці сільських територій. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році понад 80 відсотків базових аграрних продуктів (зернові, овочі, молоко, м'ясо) було вироблено саме в сільській місцевості. Цей сектор забезпечив до 10 відсотків валового внутрішнього продукту та сформував понад 40 відсотків валютної виручки через експорт агропродукції.

Водночас економічна ефективність аграрного виробництва залежить від соціального середовища. Руйнування освітньої, медичної та культурної інфраструктури знижує рівень залучення населення до господарської діяльності, що призводить до втрати трудового потенціалу, скорочення обсягів виробництва та ускладнення інноваційного розвитку агросектору. Саме тому комплексне відновлення людського капіталу постає як критично важливе завдання у повоєнному відновленні.

У 2023 році за підтримки міжнародних донорів і державних програм було реалізовано

Таблиця 3. Ключові характеристики аграрного сектору України та сільського виробництва у 2023 році

Показник	Значення
Частка агросектору у ВВП	до 10 %
Частка агроекспорту у валютній виручці	до 40 %
Частка виробництва агропродукції у сільській місцевості	понад 80 %
Кількість діючих фермерських господарств	скорочення на 12 % за останні 5 років

Джерело: Державна служба статистики України.

низку важливих проєктів. Відновлено понад 300 шкіл і дитячих садків у сільських громадах, впроваджено системи телемедицини у сільських амбулаторіях, створено нові центри надання адміністративних послуг. Такі заходи не лише покращують якість життя, але й формують довіру до довгострокових перспектив розвитку сільських територій, сприяючи поверненню населення.

До основних соціально-економічних передумов повоєнного розвитку сільських територій належать:

1. Державна підтримка аграрного сектору, що включає програми субсидій, дотацій, компенсацій відсоткових ставок і грантове фінансування. Основна увага приділяється підтримці малих і середніх фермерів, які є базою продовольчої безпеки країни та важливим елементом сталого розвитку регіонів. Такі заходи дозволяють зменшити фінансове навантаження на агровиробників, підвищити їхню конкурентоспроможність і забезпечити стабільність постачання продовольства.

2. Розвиток переробної промисловості та логістичної інфраструктури. Створення умов для переробки продукції на місцях сприяє зростанню доданої вартості, локальної зайнятості та надходжень до бюджетів громад. Ключові напрями включають оновлення елеваторних потужностей, будівництво холодильних складів, розвиток логістичних хабів і транспортної інфраструктури.

3. Інвестиції у соціальну інфраструктуру. Відновлення освітніх, медичних і культурних закладів забезпечує базові потреби сільського населення, сприяє його соціальній стабільності та утриманню людського капіталу в регіонах. Особливе значення має цифровізація послуг, впровадження телемедицини, розвиток дистанційної освіти та системи надання адміністративних послуг, що дає змогу підвищити доступність і якість обслуговування навіть у віддалених громадах.

Таблиця 4. Основні напрями підтримки сільських територій у 2023 році

Напрямок підтримки	Обсяг фінансування, млрд грн	Основні результати впровадження
Загальний обсяг державної підтримки агросектору	4,8	Підтримка фермерства, стабілізація виробництва, збереження експортного потенціалу
Підтримка малих і середніх фермерських господарств	2,5	Зміцнення виробничої бази, забезпечення зайнятості на місцях
Інвестиції у переробку та логістику	1,2	Модернізація підприємств, розвиток ланцюгів доданої вартості
Відновлення освітніх та дошкільних закладів	0,6 (за участі донорів)	Відновлено понад 300 шкіл та дитсадків у сільській місцевості
Розвиток медичних послуг і телемедицини	0,3	Оснащення амбулаторій, впровадження дистанційної медичної допомоги
Центри надання адміністративних послуг у громадах	0,2	Створено десятки ЦНАПів у селах, спрощено доступ до послуг для мешканців

Джерело: Державна служба статистики України.

Згадані напрями підтримки свідчать про поступове формування інтегрованої моделі відновлення сільських територій, яка поєднує економічні стимули з поліпшенням соціального середовища. Державна підтримка фермерських господарств дає змогу зберегти продовольчу самодостатність, у той час як інвестиції в інфраструктуру перетворюють село з сировинного придатку на повноцінного виробника з високою доданою вартістю. Водночас відновлення соціальних послуг є не лише гуманітарною відповіддю, але й основою демографічної стабільності та формування трудового резерву. Варто відзначити, що ключовим викликом залишається забезпечення рівномірного охоплення підтримкою всіх регіонів, зокрема східних і південних областей, які зазнали значного руйнування. Подальша ефективність заходів залежить від скоординованої політики, прозорих механізмів фінансування та активного залучення місцевих громад до процесів планування й реалізації проєктів.

Продовольча безпека є однією з ключових складових національної безпеки, що охоплює не лише фізичну наявність продуктів харчування, а й їхню доступність, якість та безпечність для всіх верств населення. Згідно з визначенням Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), продовольча безпека досягається тоді, коли всі люди мають у будь-який час фізичний, соціальний та економічний доступ до достатньої кількості безпечної та поживної їжі, що відповідає їхнім дієтичним потребам і харчовим вподобанням для активного і здорового життя [13]. У цьому контексті сільські території є критично важливим елемен-

том системи продовольчої безпеки. Розвинена сільська інфраструктура, стабільне аграрне виробництво, ефективна система збуту та логістики формують базу для забезпечення продовольчих потреб країни. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році понад 80 відсотків обсягів основної аграрної продукції (зерно, овочі, молоко, м'ясо) було вироблено саме у сільській місцевості. Однак руйнування цих територій через війну, зменшення трудових ресурсів і зниження інвестиційної активності створюють реальні загрози для стабільного продовольчого постачання [3].

Розвиток села забезпечує стабільність внутрішнього ринку, знижує залежність від імпорту та формує стратегічний резерв. За оцінками Офісу реформ Кабінету Міністрів України, у 2023 році активізація виробництва в західних регіонах сприяла зниженню інфляції в сегменті продуктів харчування. Крім того, скоротився імпорт молочних продуктів завдяки відновленню ферм у Вінницькій, Хмельницькій та Тернопільській областях. Особливу роль відіграє кооперація, агротуризм і розвиток малого аграрного підприємництва. У 2023 році в Україні діяло понад 1 100 сільськогосподарських кооперативів, з яких 300 отримали міжнародну підтримку. В умовах повоєнного відновлення агротуризм також показує позитивну динаміку: понад 150 агросадіб поновили роботу в безпечних регіонах [9].

Соціально-економічна активність сільських територій є безпосередньо пов'язаною з рівнем продовольчої безпеки. Національна продовольча система залежить від стійкості місцевих виробників, доступності ресурсів і здатності громад до самоорганізації. Відповідно до методики оцінки індексу продовольчої безпеки, запропонованої ФАО, ключовими параметрами виступають доступність, стабільність, використання та фізична наявність продуктів харчування. З огляду на це, розвиток сільських територій — це не лише регіональне питання, а й складова загальнодержавної безпекової політики.

Аналіз таблиці свідчить про складну, але динамічну ситуацію. З одного боку, відновлення обсягів аграрного виробництва та зростання індексу доступності свідчать про поступове

подолання кризи. З іншого боку, скорочення частки зайнятого населення та зростання руйнувань інфраструктури вказують на глибокі структурні виклики. Суттєве зростання бюджетної підтримки у 2023—2024 роках стало вагомим фактором стабілізації, однак без цілеспрямованих заходів із розвитку соціальної інфраструктури, освітніх програм та стимулювання підприємництва позитивні зрушення залишатимуться обмеженими.

Ослаблення соціальної інфраструктури у сільській місцевості призводить до депопуляції, відтоку молодого населення до міст або за кордон, що знижує продуктивність праці, порушує сезонні виробничі цикли, скорочує потенціал для впровадження інновацій. Згідно з даними аналітичного звіту Офісе реформ Кабінету Міністрів України, за останні п'ять років кількість фермерських господарств, які працюють у малих громадах, скоротилася на 12 відсотків, що є тривожним індикатором ослаблення аграрної бази на місцях [9].

Таким чином, розвиток сільських територій безпосередньо впливає на:

— Стабільність внутрішнього ринку харчових продуктів — функціонування локальних агровиробників забезпечує постійне надходження продукції до місцевих і регіональних ринків, стримуючи зростання цін і підвищуючи доступність основних товарів. За оцінками Національного банку України, у 2023 році основним чинником зниження інфляції в сегменті продовольства стала активізація внутрішнього сільськогосподарського виробництва в західних регіонах.

— Зниження залежності від імпорту продовольства — у роки війни імпортозаміщення стало важливим напрямом забезпечення економічного суверенітету. Наприклад, у 2022 році імпорт молочних продуктів зріс майже на 20 відсотків, тоді як у 2023-му цей показник знизився завдяки відновленню молочних ферм у Вінницькій, Хмельницькій та Тернопільській областях.

— Формування продовольчого резерву для кризових періодів — забезпечення стабільного врожаю та належної логістики сприяє формуванню стратегічних запасів зерна, цукру, борошна, що дозволяє уникати дефіцитів у випадках надзвичайних ситуацій або порушень у міжнародних ланцюгах постачання.

Таблиця 5. Основні соціально-економічні показники сільських територій України у контексті продовольчої безпеки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024 до 2022, %
Обсяг валової аграрної продукції, млрд грн	540,2	502,6	559,3	+3,5
Частка зайнятого населення у сільському господарстві, %	14,7	13,1	12,6	-14,3
Частка зруйнованої аграрної інфраструктури, %	4,2	6,8	8,1	+92,9
Рівень бюджетної підтримки сільського господарства, млрд грн	10,1	14,3	17,8	+76,2
Індекс продовольчої доступності (за шкалою 1–10)	5,9	5,3	6,1	+3,4

Джерело: Державна служба статистики України.

Крім того, розвиток кооперації, агротуризму та малого аграрного підприємництва відіграє важливу роль у диверсифікації сільської економіки та підвищенні стійкості до зовнішніх викликів. Станом на 2023 рік в Україні функціонувало понад 1 100 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, з яких майже 300 отримали підтримку через міжнародні грантові програми для покращення переробки, збуту і зберігання продукції. Агротуризм, попри війну, демонструє поступове відновлення: за даними Української асоціації сільського туризму, у 2023 році понад 150 агросадіб поновили роботу в безпечних регіонах, пропонуючи локальну гастрономію та досвід сільського життя.

Формування дієвої системи соціально-економічного забезпечення розвитку сільських територій у повоєнний період є ключовим чинником відновлення національного господарства, забезпечення продовольчої безпеки та стабілізації соціально-демографічної ситуації. В умовах значних руйнувань інфраструктури, зменшення чисельності сільського населення, деструкції агровиробництва, така система повинна базуватися на комплексному, довгостроковому і багаторівневому підході, що охоплює інституційні, інфраструктурні, економічні й соціальні аспекти.

Першим стратегічним напрямом є інституційне забезпечення процесів сільського розвитку. Необхідне створення або посилення управлінських структур на національному і регіональному рівнях, здатних ефективно координувати реалізацію програм відновлення, розробляти комплексні політики розвитку та забезпечувати міжвідомчу взаємодію. Прикладом позитивної практики є впровадження регіональних офісів відбудови в межах ініціативи "Відновлення та зміцнення громад" за підтрим-

ки Європейського Союзу. Дані офіси вже діють у 12 областях України, забезпечуючи оперативне планування та реалізацію інфраструктурних, економічних і соціальних проєктів. Їхня діяльність охоплює підготовку технічної документації, залучення фінансування, моніторинг реалізації та інформування громадськості. Важливим елементом інституційного забезпечення є також розробка регіональних програм розвитку, адаптованих до специфіки місцевих умов, з урахуванням природно-ресурсного потенціалу, демографічної ситуації та пріоритетів громад. Наприклад, у Черкаській області реалізується "Програма розвитку сільських територій до 2027 року" з бюджетом понад 320 млн грн, що охоплює заходи з відновлення інфраструктури, розвитку сільськогосподарського виробництва, підтримки зайнятості та підвищення рівня життя населення [11].

Другий напрям — модернізація інфраструктури, включно з відновленням доріг, систем електро- та водопостачання, телекомунікацій, енергозабезпечення та об'єктів соціальної інфраструктури. Внаслідок збройної агресії було зруйновано понад 14 тисяч кілометрів місцевих доріг, а понад 2 800 сіл залишаються без якісного водозабезпечення, 1 900 — без газопостачання. Відновлення цих об'єктів є ключовою умовою для повернення внутрішньо переміщених осіб, відновлення агровиробництва та підвищення якості життя в сільській місцевості. Відповіддю на ці виклики стала державна програма "Велике відновлення", що має на меті комплексне відновлення критичної інфраструктури, будівництво нових сучасних об'єктів, а також впровадження принципів енергоефективності та сталого розвитку. Окрему роль відіграють мультифункціональні сільські центри — "хаби", які забезпечують доступ до освітніх, медичних, адміністративних, банківських та поштових послуг. У 2023 році понад 100 таких центрів відкрито у центральних і західних регіонах України, що дозволило значно зменшити рівень інфраструктурної ізоляваності та забезпечити інтеграцію сільських громад у загальнодержавний соціально-економічний простір [12].

Третім стратегічним пріоритетом виступає економічна активізація сільських територій. У фокусі цього напрямку перебуває підтримка фермерства, аграрної кооперації, розвиток агропереробки, створення ланцюгів доданої вартості, а також стимулювання несільськогосподарської зайнятості. Програма "Доступні кредити 5-7-9%" у 2023 році забезпечила пільгове фінансування на суму майже 40 млрд грн для

понад 10 тисяч агровиробників, що дозволило модернізувати виробничі потужності, придбати техніку, інвестувати у зберігання та переробку продукції. Кооперативна модель господарювання, за даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), дозволяє знизити собівартість продукції до 20%, забезпечити колективне вирішення логістичних і збутових питань та підвищити рентабельність сільгоспвиробництва. Зростання підприємницької активності також підтверджує динаміка створення малих переробних підприємств — їх кількість у 2023 році збільшилася на 17%, зосереджуючись переважно у сферах первинної агропереробки, борошномельного виробництва, сирарства та виготовлення м'ясних виробів [11].

Четвертий напрям передбачає зміцнення людського капіталу та соціальної інфраструктури. Йдеться про розвиток мережі освітніх, медичних і культурних закладів, поліпшення доступу до соціальних послуг, створення умов для повернення молоді на село та збереження кадрового потенціалу. Особливу увагу слід приділити якості освіти в сільських школах, впровадженню сучасних технологій навчання, забезпеченню медичних закладів обладнанням і кадрами, а також розширенню доступу до дошкільної освіти, спортивних і культурних програм. Державні програми підтримки молодих фермерів, пільгового житлового кредитування, надання земельних ділянок для будівництва житла сприяють формуванню нової парадигми — село як простір перспективи й розвитку, а не виключно як дотаційна територія. Участь молоді в проєктах з місцевого розвитку, соціального підприємництва та екологічних ініціативах підвищує рівень активності громадян та формує довгострокову стратегію оновлення сільського середовища [14].

Окремої уваги заслуговує ефективне використання ресурсів міжнародної допомоги. У 2023 році Європейський Союз виділив 1 млрд євро на підтримку сільських громад України, з яких 400 млн спрямовано на інфраструктурні проєкти (відновлення доріг, шкіл, лікарень, енергетичних систем), а решта — на розвиток освіти, людського капіталу та підтримку малого бізнесу. Створення незалежних наглядових органів, відкриті платформи моніторингу, участь органів місцевого самоврядування у прийнятті рішень — це ті механізми, які здатні забезпечити максимальну результативність міжнародної підтримки та перетворити її з тимчасового ресурсу на довгостроковий чинник сталого розвитку.

Узагальнені характеристики викликів і відповідей у контексті соціально-економічного відновлення сільських територій України подано у таблиці.

Таким чином, формування цілісної системи соціально-економічного забезпечення розвитку сільських територій має ґрунтуватися на поєднанні державної політики, регіонального самоврядування, участі громадянського суспільства та міжнародної підтримки. Лише за таких умов можна забезпечити не тільки фізичне відновлення сільського простору, а й його трансформацію в стійке, продуктивне та соціально привабливе середовище, що гарантує продовольчу безпеку України у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Розвиток сільських територій у повоєнний період постає як один з ключових елементів стратегії національного відновлення, що напрямом пов'язаний із забезпеченням продовольчої безпеки, соціальної стабільності та економічного зростання. Сільські території, з огляду на свій виробничий, демографічний і природно-ресурсний потенціал, здатні стати не лише основою аграрного відродження, а й джерелом ширшого соціально-економічного прориву.

Формування системи соціально-економічного забезпечення розвитку сільських територій має ґрунтуватися на системному, інтегрованому підході. Йдеться не лише про технічне та матеріальне відновлення аграрного виробництва, але й про забезпечення гідних умов життя для сільського населення, включно з доступом до медичних, освітніх, адміністративних та культурних послуг. Без цього не вдасться зупинити депопуляцію, втрату трудового потенціалу та економічну маргіналізацію сільських громад.

Аналіз взаємозв'язку між розвитком сільських територій і продовольчою безпекою доводить, що лише при активному відновленні аграрної інфраструктури, розширенні ринку праці в селі, зростанні рівня зайнятості й доходів, а також підвищенні соціальних стандартів можливо досягти стабільного виробництва продовольства, зниження імпортої залежності та формування стратегічних резервів. Особливої ваги в цьому процесі набуває підтримка фермерських господарств, розвиток кооперативів, переробної промисловості та залучення молоді до життя в сільській місцевості через програми підтримки житла, підприємництва й освіти.

Таблиця 6. Основні проблеми та напрями вирішення у сфері розвитку сільських територій України у повоєнний період

Проблема	Характеристика	Напрями вирішення
Руйнування інфраструктури	Понад 14 тис. км доріг, зруйновані мережі водо-, електро- і газопостачання	Програма «Велике відновлення», мультифункціональні центри, міжнародна допомога
Демографічний спад	Міграція, зниження народжуваності, старіння населення	Програми підтримки молоді, стимулювання зайнятості, розвиток соціальної інфраструктури
Втрата агропромислового потенціалу	Руйнування техніки, дефіцит ресурсів, проблеми логістики	Пільгове кредитування, відновлення МТБ, підтримка кооперації та переробки
Залежність від зовнішньої допомоги	Недостатнє внутрішнє фінансування	Інституційна спроможність, залучення бізнесу та громадськості, прозорість управління
Соціальна дезінтеграція	Зниження довіри до влади, пасивність громад	Залучення громад до планування, децентралізація, місцеві програми розвитку

Джерело: Державна служба статистики України.

вості через програми підтримки житла, підприємництва й освіти.

Стратегічні напрями, що включають інституційне зміцнення органів управління, інфраструктурну модернізацію та економічне стимулювання, повинні реалізовуватись із широким залученням місцевих громад, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Прозоре та ефективне використання зовнішньої допомоги, підтримка інновацій та цифрових рішень у сільському господарстві, а також пріоритетність розвитку людського капіталу мають стати наріжними каменями політики сталого розвитку сільських територій.

У підсумку, розвиток села в умовах повоєнної трансформації — це не лише питання локальної економіки чи соціальної підтримки, а фундаментальна складова довгострокової національної безпеки. Саме сільські громади здатні забезпечити країну продовольством, утримати демографічний баланс і стати ядром національної єдності та відновлення. Тому формування системи соціально-економічного забезпечення розвитку сільських територій слід розглядати як пріоритетне державне завдання, що має реалізовуватись через міжсекторну взаємодію, стратегічне планування та ефективне управління.

Література:

1. Балацький О.Ф. Соціально-економічна трансформація сільських громад в Україні. Наукові праці НДІ економіки розвитку. 2023. Вип. 1. С. 59—70.
2. Васильчук О.І. Сільські території України: демографічна криза і соціальні наслідки. Економіка України. 2023. № 10. С. 25—37.

3. Державна служба статистики України. Демографічний щорічник України за 2014—2023 роки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>.

4. Грицай О.М. Проблеми та напрями відновлення інфраструктури сільських територій України. Економіка та держава. 2023. № 11. С. 33—41.

5. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційні дані щодо стану сільського господарства у 2022—2023 роках. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://minagro.gov.ua>.

6. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Звіт щодо пошкодження об'єктів соціальної інфраструктури у 2022—2023 роках. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://minregion.gov.ua>.

7. OECD. Rural Development Strategy Review of Ukraine. OECD Publishing. 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oecd.org>.

8. ООН-Жінки. Вплив війни на сільських жінок України: аналітичний звіт. UN Women Ukraine. 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eca.unwomen.org>.

9. Офіс реформ Кабінету Міністрів України. Відновлення сільських територій України: стратегічні підходи. Аналітична записка. 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://reforms.gov.ua>.

10. Попович Н.О. Людський капітал і відновлення села: виклики і перспективи. Суспільство і економіка. 2023. № 6. С. 78—89.

11. Програма розвитку ООН (ПРООН). Ukraine Recovery and Peacebuilding Assessment. 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.undp.org>.

12. Світовий банк. Ukraine Damage and Needs Assessment. March 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.worldbank.org>.

13. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO). Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment. FAO. 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.fao.org>.

14. Чупринська О.В. Соціально-економічні чинники депопуляції сільського населення в Україні. Регіональна економіка. 2022. № 3. С. 45—54.

15. Яковенко Н.М. Демографічні виклики сільських територій в умовах війни. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 4. С. 12—22.

References:

1. Balatskyi, O. F. (2023), "Social and Economic Transformation of Rural Communities in

Ukraine", *Naukovi Pratsi NDI Ekonomiky Rozvytku*, vol. 1, pp. 59—70.

2. Vasylychuk, O. I. (2023), "Rural Areas of Ukraine: Demographic Crisis and Social Consequences", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10, pp. 25—37.

3. State Statistics Service of Ukraine. (2023), "Demographic Yearbook of Ukraine for 2014-2023", Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 19 May 2025).

4. Hrytsai, O. M. (2023), "Problems and Directions of Rural Infrastructure Recovery in Ukraine", *Ekonomika ta Derzhava*, vol. 11, pp. 33—41.

5. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. (2023), "Official Data on the State of Agriculture in 2022—2023", Available at: <https://minagro.gov.ua> (Accessed 19 May 2025).

6. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. (2023), "Report on Damaged Social Infrastructure Objects in 2022—2023", Available at: <https://minregion.gov.ua> (Accessed 19 May 2025).

7. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), (2021), "Rural Development Strategy Review of Ukraine", Available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 19 May 2025).

8. UN Women Ukraine. (2023), "Impact of War on Rural Women in Ukraine: Analytical Report", Available at: <https://eca.unwomen.org> (Accessed 19 May 2025).

9. Office of Reforms of the Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023), "Recovery of Rural Areas in Ukraine: Strategic Approaches", Available at: <https://reforms.gov.ua> (Accessed 19 May 2025).

10. Popovych, N. O. (2023), "Human Capital and Village Recovery: Challenges and Prospects", *Suspilstvo i Ekonomika*, vol. 6, pp. 78—89.

11. United Nations Development Programme (UNDP), (2023), "Ukraine Recovery and Peacebuilding Assessment", Available at: <https://www.undp.org> (Accessed 19 May 2025).

12. World Bank. (2023), "Ukraine Damage and Needs Assessment", Available at: <https://www.worldbank.org> (Accessed 19 May 2025).

13. FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), (2023), "Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment", Available at: <https://www.fao.org> (Accessed 19 May 2025).

14. Chuprynska, O. V. (2022), "Social and Economic Factors of Rural Depopulation in Ukraine", *Regionalna Ekonomika*, vol. 3, pp. 45—54.

15. Yakovenko, N. M. (2023), "Demographic Challenges of Rural Areas in the Context of War", *Demohrafiia ta Sotsialna Ekonomika*, vol. 4, pp. 12—22.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.

УДК 657.4:631(477+4)

І. П. Приходько,

д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління

фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8630-2568>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.15

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ АУДИТУ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ ТА КРАЇНАХ ЄВРОПИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

I. Prikhodko,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

ORGANIZATIONAL FOUNDATIONS OF AUDIT IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE AND EUROPEAN COUNTRIES: A COMPARATIVE ANALYSIS

У статті здійснено порівняльний аналіз організації аудиту в агропромисловому комплексі України та країн Європейського Союзу. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення прозорості, надійності та ефективності фінансового контролю в аграрному секторі, особливо в умовах євроінтеграційного курсу України. Дослідження показує, що система аудиту в Україні має низку недоліків: фрагментарність нормативного регулювання, слабкий розвиток інституційної інфраструктури, обмежене професійне середовище, а також недостатнє впровадження Міжнародних стандартів аудиту (МСА). Для порівняння, у країнах ЄС організація аудиту базується на чітко визначеній правовій базі, забезпечується високий рівень незалежності аудиторів, діють ефективні механізми публічного нагляду, а також активно впроваджуються цифрові технології в аудиторську практику. Зокрема, обов'язковий аудит охоплює ширший спектр суб'єктів аграрного сектору, застосовуються уніфіковані підходи до оцінки якості аудиторських послуг, а також діє ефективна система ліцензування та професійного розвитку аудиторів. На основі аналізу запропоновано рекомендації щодо вдосконалення вітчизняної моделі аудиту в аграрному секторі, серед яких: посилення державного нагляду за якістю аудиту, розширення сфери обов'язкового аудиту для середніх підприємств, впровадження цифрових інструментів аудиту, а також гармонізація національного законодавства із законодавством ЄС. Результати дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення — для науковців, політиків, аудиторів, управлінців та викладачів, які працюють у сфері аграрної економіки та фінансового контролю.

This article presents a comparative analysis of audit organization practices in the agro-industrial sectors of Ukraine and the European Union. The relevance of the study stems from the increasing need to ensure transparency, reliability, and efficiency in financial control mechanisms within the agricultural sector, particularly in the context of Ukraine's alignment with European integration standards and the growing demand for accountability in public and corporate governance. The research highlights that the Ukrainian audit system in the agro-industrial complex is characterized by fragmented regulatory provisions, underdeveloped institutional infrastructure, a narrow professional auditing environment, and insufficient harmonization with International Standards on Auditing (ISA). In contrast, the EU audit framework demonstrates a well-established regulatory environment, a high degree of auditor independence, stringent licensing and qualification requirements, and effective integration into a broader European financial supervisory architecture. The study identifies key divergences in several dimensions, including the legal status of audit institutions, audit obligations for agribusiness entities, the consistent application of ISA, the extent of public and independent quality control mechanisms, and the adoption of digital tools and innovative technologies in audit processes. Based on the comparative analysis, the article proposes a set of recommendations aimed at enhancing Ukraine's audit system in the

agro-industrial sector. These include: strengthening public oversight of audit quality, promoting continuous professional development for auditors, expanding the scope of mandatory audit for medium-sized agricultural enterprises, implementing digital audit solutions and automated financial analysis tools, and aligning national audit legislation with the EU *acquis communautaire*. The findings contribute to the development of a transparent, modern, and efficient audit system in Ukraine's agrarian economy, one that supports financial accountability, investor confidence, and international competitiveness. The study holds theoretical value for scholars in the fields of audit, agricultural economics, and public policy, and offers practical implications for policymakers, audit practitioners, academic institutions, and managers in the agribusiness sector.

Ключові слова: аудит, агропромисловий комплекс, Європейський Союз, фінансовий контроль, міжнародні стандарти аудиту, аудиторська діяльність, нормативно-правове регулювання, цифровізація аудиту, професійна незалежність, якість аудиторських послуг.

Key words: audit, agro-industrial complex, European Union, financial control, International Standards on Auditing, auditing practice, regulatory framework, audit digitalization, professional independence, audit quality.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Агропромисловий комплекс (АПК) є стратегічною галуззю економіки України, що формує вагомий частку ВВП, забезпечує експортний потенціал і продовольчу безпеку держави. В сучасних умовах особливої актуальності набуває потреба у прозорій, достовірній і об'єктивній фінансовій звітності суб'єктів аграрного господарювання, що обумовлює важливість ефективно організації аудиту. Проте аудит у сфері АПК в Україні стикається з низкою системних проблем: низьким рівнем довіри до аудиторських висновків, недостатнім контролем якості, фрагментарною нормативною базою та обмеженою інтеграцією у європейський простір фінансового контролю. Країни Європейського Союзу демонструють стабільно функціонуючі моделі аудиту, які відповідають високим стандартам якості й прозорості, що зумовлює актуальність порівняльного аналізу та адаптації їх практик до українських реалій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика організації аудиту в Україні стала предметом дослідження низки вітчизняних науковців, зокрема Бессонової Г. П. [1], Лоханової Н. О. [2], Бурака М. та Яремка І. [3], які акцентують увагу на необхідності гармонізації національної системи аудиту з міжнародними стандартами, підвищенні якості аудиторських послуг та розвитку їх автоматизації. У працях Беренда Н. [4] та в колективній монографії [5] розглядаються специфіка аудиту в сільському господарстві та проблеми формування прозорого інформаційного середовища

для аграрних підприємств. У міжнародному науковому дискурсі основна увага зосереджена на інтеграції систем нагляду, уніфікації стандартів аудиту та забезпеченні незалежності аудитора [5—9]. Водночас системні порівняльні дослідження організаційних аспектів аудиту в агропромисловому комплексі України та країн ЄС залишаються обмеженими, що визначає актуальність даного дослідження.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є здійснення порівняльного аналізу організації аудиту в агропромисловому комплексі України та країн Європейського Союзу з метою ідентифікації ключових переваг і недоліків, а також визначення напрямів адаптації національної системи аудиту до європейських стандартів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Правовою основою аудиторської діяльності в Україні є Закон України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" [10], який визначає загальні принципи, правові засади та регулює відносини у сфері аудиту.

В аграрному секторі аудиторі також мають враховувати низку спеціалізованих нормативно-правових актів, зокрема у сферах оподаткування, землекористування, екології та державної підтримки:

1. Податкове регулювання. Податковий кодекс України [11] регламентує загальні правила оподаткування, включаючи специфіку для аграрних підприємств. Аудит вимагає врахування:

— особливостей оподаткування фермерських господарств (розділ VI — податок на доходи фізичних осіб);

— права на відшкодування ПДВ (розділ XII);

— нарахування земельного податку (розділ XIV);

— пільгових режимів для сільськогосподарських товаровиробників (наприклад, спрощена система оподаткування, звільнення окремих операцій від ПДВ згідно зі ст. 197 ПКУ).

2. Земельне законодавство. Земельні відносини врегульовані Земельним кодексом України [12] та Законом "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення" [13]. Для аудиту актуальними є:

— перевірка правовстановлюючих документів на землю (власність, оренда);

— відповідність землекористування цільовому призначенню;

— перевірка задекларованих площ.

3. Екологічне регулювання. Аудит у сільському господарстві передбачає оцінку дотримання екологічних норм. Основними нормативами є:

— Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища" [14];

— Закон України "Про оцінку впливу на довкілля" [15];

— державні стандарти щодо застосування агрохімікатів, захисту ґрунтів, дотримання санітарних зон [20].

Аудитори оцінюють наявність необхідної дозвільної документації, дотримання екологічних норм і відповідність господарської діяльності стандартам сталого розвитку.

4. Державна підтримка аграріїв. Фінансова підтримка аграрного сектору регламентується Законом України "Про державну підтримку сільського господарства України" [21]. Основними інструментами є:

— компенсація вартості сільськогосподарської техніки;

— дотації на вирощування сільськогосподарських культур;

— субсидії на розвиток тваринництва, органічного виробництва тощо.

Аудиторська перевірка зосереджується на обґрунтованості отриманих коштів, їх цільово-

Таблиця 1. Нормативи для аграрного сектору України, які враховуються при проведенні аудиту

Категорія нормативів	Опис	Основні нормативні документи	Відповідальні органи
Податкове законодавство	Регулює оподаткування аграрних підприємств, пільги, ставки податків	Податковий кодекс України (ПКУ), розділи про ПДВ, земельний податок, податок на доходи	Державна податкова служба України (ДПС), Міністерство фінансів
Земельне право	Визначає порядок користування, обігу, оренди земельних ділянок	Земельний кодекс України; Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення»	Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру (Держгеокадастр), місцеві органи влади
Екологічні стандарти	Вимоги щодо охорони довкілля, оцінки впливу аграрної діяльності	Закон «Про охорону навколишнього природного середовища»; Закон «Про оцінку впливу на довкілля»	Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, місцеві екологічні інспекції
Державна підтримка аграріїв	Регулює порядок надання дотацій, субсидій, компенсацій для агровиробників	Закон «Про державну підтримку сільського господарства України»	Міністерство аграрної політики та продовольства України, Державна казначейська служба

Джерело: систематизовано на основі [11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21].

му використанні, а також дотриманні процедур звітності.

5. Імплементация міжнародних стандартів аудиту. В Україні поступово впроваджуються Міжнародні стандарти аудиту (МСА), однак процес гармонізації з європейськими нормами залишається незавершеним. Це створює певні труднощі для інтеграції у європейський аудиторський простір та взаємодії з міжнародними партнерами.

В таблиці 1 систематизовано нормативи для аграрного сектору України, які повні бути враховані при проведенні аудиту.

Організація аудиту в аграрному секторі України потребує всебічного врахування податкового, земельного, екологічного законодавства, а також норм щодо державної підтримки. Аудитори повинні мати ґрунтовні знання у цих сферах для забезпечення законності, прозорості та ефективності фінансово-господарської діяльності агропідприємств.

В таблиці 2 наведені приклади узагальнених аудиторських процедур за кожною категорією нормативів.

У країнах Європейського Союзу функціонує жорстка нормативно-правова система аудиту, що базується на Аудиторській директиві ЄС (2014/56/ЄС) [24], Регламенті про аудит суб'єктів публічного інтересу (537/2014) [25] та гармонізованих Міжнародних стандартах аудиту (ISA) [26]. Вказані документи регламентують проведення зовнішнього аудиту, вста-

Таблиця 2. Приклади аудиторських процедур за кожним напрямом нормативів

Категорія нормативів	Приклади аудиторських процедур
Податкове законодавство	- Перевірка правильності та своєчасності подання податкових декларацій (ПДВ, земельний податок, податок на доходи). - Аналіз документів, що підтверджують використання податкових пільг і звільнень. - Вибіркова перевірка податкових платежів за банківськими виписками. - Перевірка відповідності податкових облікових реєстрів та первинних документів.
Земельне право	- Звірка документів на право власності або користування земельними ділянками з даними Держгеокадастру. - Перевірка правильності відображення земельних ділянок у бухгалтерському обліку. - Оцінка відповідності цільового призначення земельних ділянок заявленому виду діяльності. - Перевірка договорів оренди, їх термінів та умов.
Екологічні стандарти	- Аналіз дозвільної документації (ліцензії, висновки оцінки впливу на довкілля). - Перевірка звітів про утилізацію відходів, використання пестицидів і добрив. - Оцінка відповідності господарської діяльності встановленим екологічним нормам. - Інспекційні перевірки дотримання санітарних зон і правил зберігання агрохімікатів.
Державна підтримка аграріїв	- Перевірка наявності договорів і розпоряджень щодо отримання дотацій і субсидій. - Аналіз звітності про цільове використання коштів державної підтримки. - Звірка фактичних операцій із затвердженими планами використання державних ресурсів. - Верифікація відповідності отримувачів підтримки критеріям, визначеним законодавством.

Джерело: узагальнено на основі [1, 4, 5, 22, 23].

новлюють вимоги до незалежності аудиторів, обмеження щодо надання супутніх послуг і систему контролю якості.

Аудиторська діяльність у ЄС регулюється як на наднаціональному, так і на національному рівнях. Координацію здійснює Європейський орган з аудиту (European Audit Oversight Body) [27] спільно з національними регуляторами. У кожній країні діють профільні інституції:

Таблиця 3. Особливості регулювання та проведення аудиту агросектора в окремих країнах ЄС

Країна	Основні регулюючі органи	Особливості аудиту агросектора	Приклади екологічних вимог / стандартів
Німеччина	Wirtschaftsprüferkammer, BMEL	Обов'язковий екологічний аудит при отриманні CAP-дотацій	Перевірка дотримання екологічних стандартів, контроль добрив і пестицидів
Франція	CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes)	Впровадження екологічних сертифікатів HVE	Сертифікати «Висока екологічна цінність» (HVE)
Італія	Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili	Жорсткий фінансовий контроль субсидій, e-monitoring	Контроль прозорості фінансової звітності
Польща	Krajowa Izba Biegłych Rewidentów (KIBR)	Гармонізація з директивами ЄС, визнання аудиту у всьому ЄС	Впровадження екологічних стандартів та моніторинг CAP

Джерело: узагальнено на основі [8, 9, 28, 30, 31, 33].

— у Німеччині — Федеральне управління з аудиту (Wirtschaftsprüferkammer) [28] та Федеральне міністерство продовольства і сільського господарства (BMEL) [29];

— у Франції — Національна комісія з аудиту (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) [30];

— в Італії — Національна рада дипломованих бухгалтерів і аудиторів (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili) [31].

Важливою складовою аудиту в аграрному секторі ЄС є перевірка відповідності принципам сталого розвитку, екологічної відповідальності та прозорого використання бюджетних ресурсів, особливо в межах Спільної аграрної політики (CAP). Аудиторські процедури включають:

— моніторинг використання пестицидів і добрив;

— оцінку впливу господарської діяльності на довкілля;

— верифікацію виконання екологічних програм і стандартів біорізноманіття.

Наприклад, у Німеччині фермери, які отримують дотації в межах CAP, зобов'язані проходити екологічний аудит, а у Франції впроваджено систему сертифікації HVE (Haute Valeur Environnementale) [32], яка також підлягає аудиту.

Особлива увага приділяється прозорості використання субсидій. У країнах на кшталт Італії та Іспанії діють суворі механізми контролю за їх цільовим призначенням, зокрема — системи електронного моніторингу (e-monitoring), що забезпечують оперативний контроль та звітність [6].

Завдяки високому рівню гармонізації аудиторських стандартів у межах ЄС забезпечується [6, 7, 8]:

— сумісність аудиторських висновків між країнами-членами;

— взаємне визнання результатів аудиту;

— підвищення довіри з боку інвесторів, регуляторів та партнерів.

Це дає змогу, наприклад, аграрному підприємству в

Польщі використовувати аудиторські звіти, підготовлені за європейськими стандартами, у правовому полі інших країн ЄС.

В таблиці 3 узагальнено особливості аудиту агропромислового комплексу в окремих країнах ЄС.

Основними суб'єктами, що здійснюють аудит в агропромисловому комплексі, є приватні аудиторські фірми, зареєстровані відповідно до національного законодавства (наприклад, у Реєстрі аудиторських фірм і аудиторів України), які проводять фінансовий, податковий аудит, а також аудит відповідності нормативним вимогам (екологічні стандарти, правила CAP тощо). В Україні прикладом є спеціалізовані компанії "Аудит-Агро", "АгроКонтроль", у країнах ЄС — PwC, KPMG (Німеччина), аудиторські фірми, що діють згідно з директивами ЄС та стандартами CNCC (Франція). У великих агрохолдингах створюються служби внутрішнього аудиту, які здійснюють моніторинг операційної діяльності, управління ризиками та дотримання внутрішніх політик. Так, в Україні внутрішній аудит активно впроваджено у МХП та Kernel, а в країнах ЄС — у BayWa AG (Німеччина), Grupa Azoty (Польща).

Окрему роль відіграють державні органи контролю. В Україні аудит у сфері агровиробництва здійснюють Державна аудиторська служба, Міністерство аграрної політики та інші органи, що проводять перевірки дотримання вимог податкового, земельного та екологічного законодавства, правильності використання бюджетних коштів і дотацій. Аналогічна практика спостерігається і в країнах ЄС: в Італії контролюється використання коштів у рамках Спільної аграрної політики (CAP), у Франції Міністерство сільського господарства здійснює нагляд за дотриманням екологічних стандартів та сертифікацій.

Однією з ключових проблем, що знижує ефективність аудиторського контролю в агропромисловому комплексі, є загроза незалежності аудитора внаслідок тісних зв'язків з керівництвом суб'єкта господарювання. Незалежність аудитора — фундаментальний принцип, що визначає об'єктивність і неупередженість аудиторського висновку. Проте на практиці цей принцип часто піддається ризикам, зумовленим низкою факторів.

По-перше, наявність особистих, родинних або ділових зв'язків між аудиторами та керівниками агропідприємств потенційно підриває неупередженість аудиторських суджень. Така близькість може впливати на процес збирання доказів, оцінку ризиків і формування ауди-

торського висновку, особливо у випадках виявлення фінансових порушень або недоліків у системі внутрішнього контролю.

По-друге, концентрація надання аудиторських і консалтингових послуг одним і тим самим суб'єктом аудиторської діяльності створює очевидний конфлікт інтересів. У подібних випадках аудитор фактично оцінює ефективність рішень, у розробці яких сам брав участь, що суперечить вимогам професійної етики та стандартам Міжнародної федерації бухгалтерів (IFAC).

По-третє, структурна обмеженість ринку аудиторських послуг у сільському господарстві, особливо для малих і середніх фермерських господарств, призводить до відсутності реальної конкуренції. Це, у свою чергу, знижує якість аудиту і сприяє формуванню сталих, малоефективних партнерських відносин між підприємством та аудитором, які з часом втрачають об'єктивність.

Приклад України. Згідно з результатами національних досліджень, приблизно 30% аудиторів у сільськогосподарському секторі мають родинні або бізнес-зв'язки з управлінським персоналом підприємств, що прямо ставить під сумнів незалежність аудиторських перевірок [34]. Крім того, недостатньо чітко визначені санкційні механізми за порушення принципу незалежності не створюють дієвих стримуючих факторів, що негативно впливає на довіру до результатів аудиту як з боку держави, так і з боку зовнішніх користувачів фінансової звітності.

Практика Європейського Союзу. На рівні Європейського Союзу діє Регламент (ЄС) № 537/2014 [25], який суттєво посилює вимоги до незалежності аудиторів. Зокрема, у таких країнах, як Німеччина та Франція, законодавчо заборонено одночасне надання аудиторських та консалтингових послуг одному клієнту. Це спрямовано на запобігання конфлікту інтересів та підвищення об'єктивності аудиту.

Крім того, у країнах ЄС запроваджено обов'язкову ротацію аудиторів, яка передбачає зміну аудиторської фірми після певного періоду співпраці (зазвичай 10 років для публічно значущих підприємств) [34]. Така практика спрямована на уникнення надмірно тривалих партнерських відносин, які можуть негативно позначитися на незалежності аудиторської оцінки.

З метою забезпечення високого рівня довіри до аудиторських висновків та посилення ефективності контролю у сфері агропромислового виробництва, доцільним є враху-

вання кращих європейських практик. Досвід таких країн, як Німеччина та Франція, демонструє ефективність системного підходу до регулювання незалежності аудиторської діяльності.

У Німеччині впроваджено:

- обов'язкову ротацію аудиторів;
- жорсткий контроль за поєднанням аудиту та консалтингових послуг;
- підпорядкування служб внутрішнього аудиту незалежній наглядовій раді.

У Франції:

- системи сертифікації екологічних програм перебувають під зовнішнім контролем;
- аудиторські висновки є публічними;
- впроваджено електронні системи моніторингу фінансової звітності.

Зважаючи на зазначене, в Україні актуальним є посилення законодавчого та інституційного регулювання незалежності аудиту, імплементація положень EU Audit Regulation, а також розвиток самоврядних професійних об'єднань аудиторів. Нижче подано систематизовані рекомендації:

1. Законодавчі та нормативні заходи.

1.1. Запровадження правил щодо уникнення конфлікту інтересів:

- заборона одночасного надання аудиторських та консалтингових послуг одному клієнту;
- обов'язкове розкриття наявності родинних, ділових або фінансових зв'язків між аудитором та керівництвом підприємства.

1.2. Обов'язкова ротація аудиторських фірм: встановлення граничного строку співпраці з одним аудитором (наприклад, 5 років) для запобігання залежності.

1.3. Посилення відповідальності за порушення: запровадження адміністративних та кримінальних санкцій за недотримання принципів незалежності аудиту.

2. Внутрішні механізми в агропромислових підприємствах.

2.1. Розвиток незалежної служби внутрішнього аудиту:

- підпорядкування внутрішніх аудиторів безпосередньо наглядовій раді або аудиторському комітету;
- регулярне навчання з етики та принципів незалежності.

2.2. Запровадження антикорупційного контролю:

- механізми анонімного повідомлення про порушення;
- процедури внутрішнього контролю, які унеможливають тиск на аудиторів.

3. Посилення прозорості аудиту.

3.1. Публічне оприлюднення аудиторських висновків: зокрема у випадках, коли підприємства отримують державну підтримку або субсидії.

3.2. Залучення незалежних зовнішніх спостерігачів: наприклад, участь експертів або членів незалежних аудиторських комітетів при розгляді та затвердженні звітності.

4. Підвищення професійної компетентності аудиторів.

4.1. Навчання з етичних питань та стандартів незалежності: обов'язкові тренінги з питань етики, конфлікту інтересів, професійної відповідальності.

4.2. Спеціалізація в агропромисловому аудиті: розробка програм підвищення кваліфікації з урахуванням специфіки агропромислового сектору, екологічних вимог, державного фінансування та субсидування.

Особливості аудиту в агропромисловому секторі України. Аудиторська перевірка в агропромисловому секторі має низку специфічних характеристик:

- перевірка дотримання земельного законодавства;
- оцінка коректності бухгалтерського обліку та фінансової звітності;
- аналіз ефективності використання ресурсів та результативності виробництва;
- контроль за цільовим використанням державної підтримки, дотацій і субсидій;
- виявлення екологічних та санітарних ризиків.

Європейські тенденції аудиту в агропромисловому секторі. У країнах ЄС спостерігається розширення обсягу аудиторської діяльності:

- акцент на екологічному аудиті, аудиті сталого розвитку та соціальних аспектах;
- використання інструментів big data, моніторингу в реальному часі;
- суворий контроль ефективності використання коштів європейських фондів;
- підвищена увага до прозорості, звітності та відповідальності перед громадськістю.

Запровадження системного підходу до посилення незалежності аудиту в агропромисловому комплексі України є критично важливим кроком на шляху до прозорості, ефективності та стійкого розвитку галузі. Поєднання законодавчих реформ, інституційних змін та професійної підготовки забезпечить підвищення довіри до аудиторських інститутів, ефективніший контроль за використанням державних ресурсів і відповідність європейським стандартам управління.

Для кращого розуміння відмінностей та спільних рис відповідних практик українського та європейського підходів до аудиту доцільно розглянути порівняльний аналіз особливостей організації та проведення аудиту в агросекторі наведений у таблиці 4 та таблиці 5.

Впровадження міжнародних стандартів аудиту (МСА) в Україні відбувається поступово, що зумовлює варіативність якості аудиторських перевірок в аграрному секторі.

Відсутність уніфікованого нормативного регулювання створює ризики для достовірності результатів аудиту, що негативно впливає на інвестиційну привабливість аграрних підприємств.

Натомість у країнах Європейського Союзу діє гармонізована нормативна база, обов'язкова для всіх держав-членів, що підвищує довіру інвесторів і сприяє сталому розвитку сектору.

Таблиця 4. Порівняльний аналіз особливостей проведення аудиту в агросекторі в Україні та Європі

Аспект аудиту	Україна	Країни Європи
Обсяг аудиту	Перевірка земельного законодавства, бухгалтерського обліку, державної підтримки, екологічних ризиків	Фінансовий, екологічний, сталого розвитку, соціальний аудит
Контроль використання дотацій і субсидій	Оцінка правильності використання бюджетних коштів, перевірка звітності за державними програмами	Аудит ефективності використання європейських фондів, контроль відповідно до політики CAP
Екологічний аудит	Виявлення порушень екологічних норм, санітарних вимог	Комплексний екологічний аудит, контроль викидів, водокористування, сталий розвиток
Технології аудиту	Традиційні методи перевірок документів, звітності	Моніторинг у реальному часі, супутниковий контроль, Big Data аналітика
Прозорість та звітність	Звітність перед державними органами, обмежена публічність	Обов'язкова публікація фінансових, екологічних, соціальних звітів для громадськості
Регуляторні органи аудиту	Державна аудиторська служба, Міністерство аграрної політики України	Національні аудиторські інститути, Європейський аудиторський орган
Ризики та проблеми	Недостатня незалежність аудитора, тісні зв'язки з керівництвом підприємств	Строгі норми незалежності, обов'язкова ротація аудиторів

Джерело: систематизовано на основі [2, 5, 8, 33].

В Україні переважає державний контроль за аудиторською діяльністю, який не завжди здатен оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Таблиця 5. Порівняльний аналіз організаційних основ аудиту в агропромисловому комплексі України та країн Європи

Параметр	Україна	Країни Європи
Законодавча база	Часткова імплементація міжнародних стандартів аудиту (МСА), законодавство часто оновлюється, але ще не повністю адаптоване до європейських норм. Існують прогалини та неоднорідність у регулюванні аудиторської діяльності в аграрному секторі.	Повна імплементація МСА та відповідних директив ЄС (зокрема Аудиторська директива ЄС). Законодавство є гармонізованим, прозорим та передбачає суворі вимоги до аудиторів.
Організаційна структура	Поєднання державного контролю (Державна аудиторська служба, Міністерство аграрної політики) з приватними аудиторськими фірмами. Внутрішні служби аудиту менш розвинені, особливо у малих і середніх господарствах.	Переважають незалежні приватні аудиторські фірми з високим рівнем професійної автономії. Великі агрохолдинги мають розвинені служби внутрішнього аудиту, що інтегровані у систему корпоративного управління.
Фокус аудиту	Головна увага приділяється фінансовому аудиту та дотриманню податкового, земельного законодавства. Екологічні та соціальні аспекти часто опрацьовуються фрагментарно або за окремими запитами.	Комплексний аудит, який включає фінансовий, екологічний аудит, аудит сталого розвитку та соціальних аспектів. Великий акцент на сталому використанні ресурсів і впливі на навколишнє середовище.
Використання ІТ	Обмежене використання сучасних ІТ-рішень та автоматизованих систем аудиту. Застосовуються традиційні методи перевірок, які потребують значних людських ресурсів.	Високий рівень автоматизації аудиторських процедур, впровадження Big Data, дистанційного моніторингу (наприклад, супутникові технології для контролю земель), систем електронного документообігу.
Контроль за субсидіями	Існують проблеми з прозорістю, виявленням зловживань та нецільовим використанням державної підтримки. Аудит часто має формальний характер.	Жорсткі вимоги до аудиту субсидій, суворі звітність та прозорість у використанні бюджетних коштів ЄС. Системи контролю побудовані на принципах превенції та моніторингу.

Джерело: узагальнено на основі [3, 5, 6, 9, 33].

Приватні аудиторські фірми функціонують, однак рівень їх автономії та професійної незалежності часто є обмеженим.

Внутрішній аудит у сільському господарстві, особливо в малих та середніх підприємствах, залишається недостатньо розвиненим.

У країнах ЄС приватний аудит має високу ступінь незалежності, а внутрішні служби аудиту відіграють ключову роль у системі корпоративного управління великих аграрних холдингів.

Фокус аудиту в Україні зосереджений переважно на фінансовій звітності та дотриманні законодавства. Екологічні аспекти, сталість виробництва та соціальна відповідальність залишаються поза основним полем уваги аудиторів. Європейська практика, навпаки, охоплює багатовимірний аудит — фінансовий, екологічний, соціальний — із врахуванням принципів сталого розвитку.

Автоматизація аудиторських процесів у вітчизняному агросекторі розвинена слабо, що обмежує можливості оперативного контролю. У ЄС активно використовуються цифрові технології: супутниковий моніторинг земель, big data-аналітика, електронні платформи звітності, що підвищують точність та ефективність аудиту.

Низький рівень прозорості у використанні державних субсидій та дотацій в Україні створює умови для зловживань. У Європейському Союзі запроваджено чіткі механізми звітності, прозорі процедури аудиту та відповідальність перед громадськістю, що сприяє ефективному управлінню бюджетними ресурсами.

Отже, рекомендаціями щодо вдосконалення аудиту в агропромисловому секторі України може бути наступне:

1) Гармонізація законодавства з міжнародними стандартами. Потрібно завершити повну імплементацію МСА та Європейської аудиторської директиви, що підвищить якість і довіру до аудиту в агросекторі;

2) Підвищення ролі та незалежності приватних аудиторів. Розвивати незалежний аудит, посилювати професійну автономію аудиторських фірм, стимулювати створення внутрішніх аудиторських служб у середніх і великих агропідприємствах;

3) Розширення аудиторських процедур за рахунок екологічних та соціальних аспектів. Запровадити стандарти екологічного аудиту та аудиту сталого розвитку, що відповідають європейським практикам;

4) Впровадження сучасних ІТ-технологій у процес аудиту. Розвивати використання циф-

рових платформ, впроваджувати системи дистанційного моніторингу, аналізу даних для підвищення оперативності та точності перевірок;

5) Посилення контролю за використанням державних субсидій. Забезпечити прозорість і відкритість процесу надання та аудиту дотацій, застосовувати автоматизовані системи контролю для мінімізації ризиків зловживань.

ВИСНОВКИ

У контексті глобалізації та євроінтеграції особливої актуальності набуває вдосконалення організації аудиту в агропромисловому комплексі (АПК) України. Цей сектор відіграє важливу роль в економіці держави, що зумовлює потребу в ефективному фінансовому контролі, прозорості та достовірності облікової інформації. У країнах ЄС аудит аграрного сектора базується на міжнародних стандартах, високому рівні професійної підготовки аудиторів, незалежності аудиторської діяльності та ефективному нагляді з боку державних і професійних інституцій. В Україні ж, попри прогрес у нормативному регулюванні, залишаються проблеми низької прозорості, недовіри до аудиторських висновків і слабого інституційного забезпечення.

Порівняльний аналіз систем аудиту в Україні та країнах ЄС свідчить про наявність суттєвих відмінностей у підходах до регулювання, підготовки кадрів, забезпечення незалежності та контролю якості. Удосконалення вітчизняної системи аудиту в АПК потребує не лише гармонізації із законодавством ЄС, а й комплексного реформування інституційного середовища, стимулювання добровільного аудиту та формування культури відповідальної фінансової звітності серед суб'єктів аграрного ринку.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інституційних механізмів імплементації європейських підходів в національну практику аудиту.

Література:

1. Бессонова Г. П. Проблеми розвитку аудиту і аудиторських послуг в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8429> (дата звернення: 21.05.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.94

2. Lokhanova N. Ways to improve audit automation in the current conditions of audit activities. Scientific Bulletin of Odessa National Economic University. 2024. Vol. 1—2, no. 314—

315. Р. 26—33. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-26-33> (date of access: 21.05.2025).

3. Бурак М., Яремко І. Автоматизація аудиту фінансової звітності у воєнний період. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-13> (дата звернення: 21.05.2025).

4. Беренда Н. Особливості аудиту сільськогосподарських підприємств як одного з напрямів вдосконалення ефективності системи фінансово-економічного контролю. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/054d0d7f-2a88-4125-8267-876a4e-891183/content>.

5. Аудит в умовах сталого розвитку: колективна монографія / за загальною редакцією проф. О. А. Петрик / О. А. Петрик, Н. В. Гойло, І. І. Матієнко-Зубенко, І. О. Мариніч, Ю. Б. Слободяник ін. К.: КНЕУ, 2021. 231

6. Гавриловський О. С., Гавриловська Л. М. Регулювання аудиту в країнах єс та перспективи його розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Т. 1, № 15. С. 68—71.

7. Сисоєва І. М. Особливості аудиту у країнах європейського союзу. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. С. 26—31.

8. Шалімова Н. С., Кузьменко Г. І. Регулювання обов'язкового аудиту в країнах єс та Україні. Стратегія розвитку України. 2016. № 1.

9. Аудит в Польщі. Внутрішній аудит компаній в Польщі. Послуги від GLOBAL JOBS. GLOBAL JOBS. URL: <https://globaljobs.pl/uk/vnutrishnij-audit-kompanij/> (дата звернення: 21.05.2025).

10. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 21.05.2025).

11. Податковий кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 21.05.2025).

12. Земельний кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення: 21.05.2025).

13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text> (дата звернення: 21.05.2025).

14. Про охорону навколишнього природного середовища. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 21.05.2025).

15. Про оцінку впливу на довкілля. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text> (дата звернення: 21.05.2025).

16. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам та іншим виробникам сільськогосподарської продукції. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2022-п#Text> (дата звернення: 21.05.2025).

17. Рекомендації комітетських слухань на тему: "Державна підтримка аграрного сектору 2024. Державні та недержавні фонди і механізми". Комітет з питань аграрної та земельної політики. URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/75427.html> (дата звернення: 21.05.2025).

18. Державна та міжнародна підтримка агробізнесу під час війни. Міжнародна аудиторська компанія BDO — BDO. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/wartime-state-support-for-agribusiness> (дата звернення: 21.05.2025).

19. План на 10 років: який аудит та вектори розвитку агросектору представив уряд. Агрополіт — гаряча агрополітика. URL: <https://agropolit.com/blog/428-plan-na-10-rokiv-yakiy-audit-ta-vektori-rozvitku-agrosetoru-predstaviv-uryad> (дата звернення: 21.05.2025).

20. Транспортування, зберігання та застосування пестицидів у народному господарстві. державні санітарні правила ДСП 8.8.1.2.001-98. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001282-98#Text> (дата звернення: 21.05.2025).

21. Про державну підтримку сільського господарства України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення: 21.05.2025).

22. Топоркова О., Коваленко М. Індикатори аудиторської оцінки безперервності діяльності. Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції: матеріали ХІ міжнародної науково-практичної конференції. Одеса: ОНЕУ, 2023. 305 с. С. 244—246.

23. Директива 2006/43/ЄС Європейського Парламенту та Ради про обов'язковий аудит річної звітності та консолідованої звітності, що

вносить зміни до Директив Ради 78/660/ЄЕС та 83/349/ЄЕС і припиняє дію Директиви Ради 84/253/ЄЕС. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_844#Text (дата звернення: 21.05.2025).

24. Directive — 2014/56 — EN — EUR-Lex. EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/56/oj/eng> (date of access: 21.05.2025).

25. Regulation — 537/2014 — EN — EUR-Lex. EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/537/oj/eng> (date of access: 21.05.2025).

26. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг (видання 2018 року). IAASB. URL: <https://www.iaasb.org/publications/2018-0> (дата звернення: 21.05.2025).

27. Committee of European Auditing Oversight Bodies. Finance. URL: https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/expert-groups-comitology-and-other-committees/committee-european-auditing-oversight-bodies_en (date of access: 21.05.2025).

28. Organisational Chart. Wirtschaftsprüferkammer. URL: <https://www.wpk.de/english/about-us/organisational-chart/> (date of access: 21.05.2025).

29. BMEL — Homepage. BMEL — Startseite. URL: https://www.bmel.de/EN/Home/home_node.html (date of access: 21.05.2025).

30. CNCC. CNCC. URL: <https://www.cncc.fr> (date of access: 21.05.2025).

31. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. Home | Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. URL: <https://commercialisti.it> (date of access: 21.05.2025).

32. Qu'est-ce que la Haute Valeur Environnementale. Ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire. URL: <https://agriculture.gouv.fr/quest-ce-que-la-haute-valeur-environnementale> (date of access: 21.05.2025).

33. Онищенко В., Головченко Є. Особливості ведення аудиторської діяльності у Франції: адаптація французького досвіду до умов вітчизняної економіки. Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво, 2. 2018. № 6. С. 115—119.

34. Обов'язкова ротація аудиторів не впливає на якість аудиту — Юридична Газета. Юридична газета — онлайн версія. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/obovyazkova-rotaciya-auditoriv-ne-vplivaє-na-yakist-auditu.html> (дата звернення: 21.05.2025).

References:

1. Bessonova, H.P. (2020), "Problems of development of audit and audit services in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8429> (Accessed 21 May 2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.94.

2. Lokhanova, N. (2024), "Ways to improve audit automation in the current conditions of audit activities", *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, vol. 1—2, no. 314—315, pp. 26—33. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-26-33>.

3. Burak, M. and Yaremko, I. (2024), "Automation of financial statement audit during the war period", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-13>.

4. Berenda, N. (2005), "Peculiarities of audit of agricultural enterprises as a direction for improving the effectiveness of the financial and economic control system", available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/054d0d7f-2a88-4125-8267-876a4e891183/content> (Accessed 21 May 2025).

5. Petryk, O.A., Goylo, N.V., Matienko-Zubenko, I.I., Marynich, I.O. and Slobodyanyk, Yu.B. (2021), *Audyt v umovakh staloho rozvytku [Audit in the context of sustainable development]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Havrylovskiy, O.S. and Havrylovska, L.M. (2017), "Regulation of audit in the EU countries and prospects for its development", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, vol. 15, pp. 68—71.

7. Sysoieva, I. M. (2021), "Features of audit in the European Union countries", *Investments: Practice and Experience*, vol. 3, pp. 26—31.

8. Shalimova, N. S., & Kuzmenko, H. I. (2016), "Regulation of statutory audit in the EU countries and Ukraine", *Development Strategy of Ukraine*, vol. 1.

9. Global Jobs (2025), "Audit in Poland. Internal audit of companies in Poland. Services by GLOBAL JOBS", available at: <https://globaljobs.pl/uk/vnutrishnij-audit-kompanij/> (Accessed 21 May 2025).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), "On audit of financial statements and auditing activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (Accessed 21 May 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 21 May 2025).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2002), "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (Accessed 21 May 2025).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the circulation of agricultural land", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text> (Accessed 21 May 2025).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), "On environmental protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (Accessed 21 May 2025).

15. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), "On environmental impact assessment", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text> (Accessed 21 May 2025).

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), "On approval of the Procedure for the use of funds provided in the state budget to support farms and other agricultural producers", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2022-n#Text> (Accessed 21 May 2025).

17. Committee on Agrarian and Land Policy (2024), "Committee hearing recommendations: 'State support for the agricultural sector 2024. State and non-state funds and mechanisms'", available at: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/75427.html> (Accessed 21 May 2025).

18. BDO Ukraine (2025), "State and international support for agribusiness during the war", available at: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/wartime-state-support-for-agribusiness> (Accessed 21 May 2025).

19. Agropolit (2020), "Ten-year plan: what audit and development vectors for the agro-sector were presented by the government", available at: <https://agropolit.com/blog/428-plan-na-10-rokiv-yakiy-audit-ta-vektori-rozvitku-agro-sektoru-predstaviv-uryad> (Accessed 21 May 2025).

20. Ministry of Healthcare of Ukraine (1998), "Transportation, storage, and use of pesticides in the national economy. State sanitary rules DSP 8.8.1.2.001-98", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0001282-98#Text> (Accessed 21 May 2025).

21. Verkhovna Rada of Ukraine (2004), "On state support of agriculture of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (Accessed 21 May 2025).

22. Toporkova, O., & Kovalenko, M. (2023), "Indicators of audit assessment of going concern", in Perspectives for the development of accounting, analysis and auditing in the context of European integration, Odesa: ONEU, pp. 244—246.

23. European Parliament and Council (2006), "Directive 2006/43/EC on statutory audits of annual and consolidated accounts", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_-844#Text (Accessed 21 May 2025).

24. European Parliament and Council (2014), "Directive 2014/56/EU", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/56/oj/eng> (Accessed 21 May 2025).

25. European Parliament and Council (2014), "Regulation (EU) No 537/2014", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/537/oj/eng> (Accessed 21 May 2025).

26. IAASB (2018), "International standards on quality control, auditing, review, other assurance, and related services (2018 edition)", available at: <https://www.iaasb.org/publications/2018-0> (Accessed 21 May 2025).

27. Committee of European Auditing Oversight Bodies (2025), "Finance", available at: https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/expert-groups-comitology-and-other-committees/committee-european-auditing-oversight-bodies_en (Accessed 21 May 2025).

28. Wirtschaftsprüferkammer (2025), "Organisational Chart", available at: <https://www.wpk.de/english/about-us/organisational-chart/> (Accessed 21 May 2025).

29. BMEL (2025), "Homepage of the German Federal Ministry of Food and Agriculture", available at: https://www.bmel.de/EN/Home/home_node.html (Accessed 21 May 2025).

30. CNCC (2025), "Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes", available at: <https://www.cncc.fr> (Accessed 21 May 2025).

31. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2025), "Homepage", available at: <https://commercialisti.it> (Accessed 21 May 2025).

32. Ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (2025), "What is High Environmental Value (HVE)?", available at: <https://agriculture.gouv.fr/quest-ce-que-la-haute-valeur-environnementale> (Accessed 21 May 2025).

33. Onyshchenko, V., & Holovchenko, Y. (2018), "Features of audit activities in France: Adaptation of French experience to the conditions of the domestic economy", State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship, vol. 6, pp. 115—119.

34. Yurydychna Hazeta (2018), "Mandatory auditor rotation does not affect audit quality", available at: <https://yur-gazeta.com/golovna-obovyazkova-rotaciya-auditoriv-ne-vplivae-na-yakist-audit.html> (Accessed 21 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.05.2025 р.

УДК 332.2:332.3

А. М. Третяк,

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

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1154-4797>

В. М. Третяк,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6779-1941>

А. В. Лобунько,

к. е. н., Головне управління Держгеокадастру в Хмельницькій області

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0005-3661-3719>

Ю. В. Лобунько,

к. е. н., доцент, заклад вищої освіти "Подільський державний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1695-9315>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.26

ОЦІНКА ВАРТОСТІ ПІДТИПІВ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В ПРОЕКТАХ КОНСОЛІДАЦІЇ ЗЕМЕЛЬ

A. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher,

Bila Tserkva National Agrarian University

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

A. Lobunko,

PhD in Economics, Main Department of the State Geocadastre in Khmelnytskyi Region

Yu. Lobunko,

PhD in Economics, Associate Professor, Higher Education Institution "Podilskyi State University"

ASSESSMENT OF THE VALUE OF SUBTYPES OF AGRICULTURAL LAND USE IN LAND CONSOLIDATION PROJECTS

У статті обґрунтовується проблематичність ситуації, яка складається на ринку сільськогосподарських земель, та полягає не тільки в тому, що у результаті деформації процесу перерозподілу земель, який пов'язаний із здійсненим паюванням сільськогосподарських земель, а і в тому, що держава зазнає величезних втрат у десятки мільярдів доларів, та при цьому суттєво обмежуються можливості для розвитку власне новачій нетрадиційного сільгоспвиробництва і соціально орієнтованого розвитку фермерського землекористування. Базовою основою для консолідації земельних ділянок власників земельних часток (паїв) є масиви сільськогосподарських земель, які утворюються у процесі зонування земель за типами (підтипами) землекористування, яке передбачає поділ площ території проекту консолідації земель на підтипи землекористування за вартістю, відповідно до властивостей ґрунту і придатності земель до використання. Сільськогосподарський тип землекористування характеризується такими підтипами: польовий, ґрунтозахисний, садовий, сінокосопасовищний, спеціальний, змішаний, науково_дослідний, присадибний, сільськогосподарський нетрадиційний (органічне землеробство, вирощування нішових культур тощо). Запропоновано оцінку вартості землекористування в межах його підтипів здійснювати за методикою нормативної грошової оцінки земельних ділянок із врахуванням регіональних та територіальних умов і факторів впливу на вартість

землі. Розроблено узагальнений коефіцієнт, який враховує підтип землекористування земельної ділянки сільськогосподарського призначення (Кцп) для України в цілому та може диферціюватися за відповідною формулою в розрізі регіонів та територіальних громад.

The article substantiates the problematic situation that has developed in the agricultural land market. It lies not only in the deformation of the land redistribution process related to the implemented land share (pai) allocation of agricultural lands, but also in the fact that the state incurs enormous losses amounting to tens of billions of dollars. At the same time, the opportunities for the development of innovations in non-conventional agricultural production and socially oriented development of farming land use are significantly limited. The basic foundation for the consolidation of land plots of land share (pai) owners is the agricultural land massifs formed in the process of zoning lands by types (subtypes) of land use. This zoning provides for the division of the land consolidation project area into subtypes of land use by value, according to soil properties and land suitability for use. The agricultural type of land use is characterized by the following subtypes: field, soil-protective, orchard, hayfield-pasture, special, mixed, research, household, agricultural non-conventional (organic farming, cultivation of niche crops, etc.). It is proposed to carry out the valuation of land use within its subtypes according to the method of normative monetary valuation of land plots, taking into account regional and territorial conditions and factors influencing land value. A generalized coefficient has been developed that considers the subtype of agricultural land use of the land plot (Кцп) for Ukraine as a whole and can be differentiated according to the corresponding formula at the regional and amalgamated territorial community levels. In particular, the coefficient that considers the subtype of the land plot (Кцп) is: for field subtype — 1.3, soil-protective — 1.0, orchard — 2.0, special — 1.5, mixed — 1.4, field on agricultural non-conventional lands — 1.9, orchard on agricultural non-conventional lands — 2.5, field on darined lands — 1.2, field on irrigated lands — 1.4. Differentiation is also carried out considering the influence of regional factors of the land market on the value of agricultural land plots. Valuation of land use by its subtypes contributes to the implementation of the principle "no worse than it was" and provides a basis for determining the value of land plots before and after the implementation of the project.

Ключові слова: вартість землекористування, земельна ділянка. проект консолідації земель, підтипи землекористування.

Key words: land use value, land plot. land consolidation project, land use subtypes.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За дослідженнями Інститут обліку і фінансів НААН України за 30 років (з 1990 по 2020 рр.), виробництво сільськогосподарської продукції в Україні у співставних цінах зменшилось на 6% з дисбалансом у тваринництві у мінус майже 50% та у плюс 23,6% у рослинництві [1]. За даними Мінагрополітики, за результатами роботи у 2022 році, диференціація між доходами великих та середніх підприємств різнилась у 15 разів, а між великими та малими — у 345 разів. Відповідно фіксується негативна динаміка зменшення кількості середніх агропідприємств та фермерських господарств. Відкриття "на повну" ринку землі в умовах війни монополізує земельний капітал та націлює агрохолдинги на спекулятивну модель бізнесу в євроінтеграційних повоєнних умовах. Дотично про орієнтацію на таку модель свідчить і катастрофічне падіння вмісту гумусу у ґрунтах України на 21 пункт з 1990 по 2020 рр. [1].

Враховуючи, що "під консолідацією земель сільськогосподарського призначення розуміється інтегрована система заходів із землевпорядно-правової організації території землекористувань (землеволодінь) шляхом об'єднання земельних ділянок власників земельних часток (паїв), інших земельних ділянок, які парцелярно розміщені, у компактні земельні масиви, створення правових та інституційних меха-

нізмів щодо уникнення фрагментації земельних ділянок, а також земле- та природоохоронних заходів, здійснення необхідних поліпшень для сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств, зокрема іригаційно-дренажної інфраструктури, дорожньої мережі, заходів ведення боротьби з ерозією та поліпшення природних ландшафтів, що базується на засадах раціональності та еколого-економічної ефективності з метою уникнення черезсмування та забезпечення сталого (збалансованого) землекористування" [2], виникає нагальна потреба впорядкування ситуації, яка складається у сільськогосподарському землекористуванні.

Разом з тим, як впливає із приведеного поняття консолідації земель сільськогосподарського призначення, вона є високоефективним інструментом управління землекористуванням, який дозволяє удосконалити структуру сільськогосподарських та фермерських господарств, підвищуючи їх економічну і соціальну ефективність та приносячи вигоду власникам землі, а також суспільству в цілому. Консолідація земель веде до мобільності права власності на землю та інших земельних прав і тому може також сприяти виділенню нових ділянок землі з конкретним несільськогосподарським призначенням, наприклад, для землевпорядної та суспільної інфраструктури або охорони та

відновлення земель у повоєнний період. Одночасно застосування інструментів консолідації земель сільськогосподарського призначення потребує запровадження ретельно продуманого правового та методичного забезпечення, включеного до складу нормативно-правової бази [3].

Проблематичність ситуації, яка складається на ринку сільськогосподарських земель, та полягає не тільки в тому, що у результаті деформації процесу перерозподілу земель, який пов'язаний із здійсненням паювання сільськогосподарських земель [4], а і в тому, що держава зазнає величезних втрат у десятки мільярдів доларів, та при цьому суттєво обмежуються можливості для розвитку власне новачій нетрадиційного сільгоспвиробництва і соціально орієнтованого розвитку фермерського землекористування. Сьогодні на селі починає поступово формуватися категорія господарюючих суб'єктів, що адаптувалися до ринкових умов та успішно ведуть виробництво. Для забезпечення відтворювального процесу вони потребують збільшення розмірів власності на землю у складі землекористування, але не мають можливості придбати додаткову площу із за парцелярного розміщення земельних ділянок власників земельних часток (паїв) на території територіальних громад [4].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Обґрунтування особливостей методичних підходів оцінки вартості підтипів землекористування сільського господарського призначення в проектах консолідації земель.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті "Інституціональні проблеми консолідації земель в Україні із врахуванням європейського досвіду" "заходи із консолідації земельних ділянок розглядаються як їх сукупність із зонування земель за типами (підтипами) землекористування в межах територіальних громад та пошук альтернатив щодо об'єднання, обміну і перерозподілу земельних ділянок в межах масивів типів (підтипів) землекористування" [5].

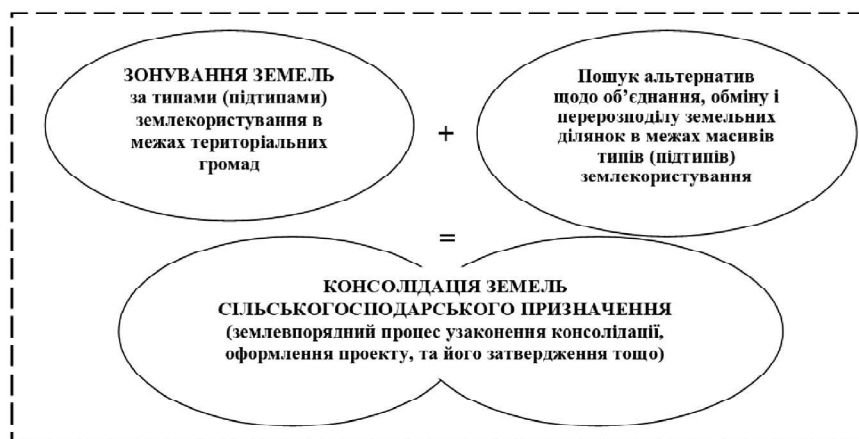


Рис. 1. Логічно-змістовна модель методології консолідації земель як сукупності заходів із зонування земель та землеустрою щодо об'єднання, обміну і перерозподілу земельних ділянок

Джерело: [5].

Методологія консолідації земельних ділянок як сукупність заходів із зонування земель за типами (підтипами) землекористування в межах територіальних громад та пошук альтернатив щодо об'єднання, обміну і перерозподілу земельних ділянок в межах масивів типів (підтипів) землекористування характеризується логічно-змістовною моделлю (рис. 1).

Як видно із рис. 1, базовою основою для консолідації земельних ділянок власників земельних часток (паїв) є масиви сільськогосподарських земель, які утворюються у процесі зонування земель за типами (підтипами) землекористування. Сільськогосподарський тип землекористування включає такі підтипи: польовий, ґрунтозахисний, садовий, сінокосопасовищний, спеціальний, змішаний, науково_дослідний, присадибний, сільськогосподарський нетрадиційний (органічне землеробство, вирощування нішових культур тощо) [6]. Враховуючи, що вартість земельних ділянок власників земельних часток (паїв) визначалася при їх паюванні із використанням нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення, а вартість підтипів землекористування залежить від придатності земель для сільськогосподарських культур, структури посівів у межах цих підтипів, технологій використання земель тощо, необхідна нова оцінка. Оцінка вартості землекористування за його підтипами сприяє реалізації принципу "не гірше, ніж було" [2] та забезпечує основу для визначення вартості земельних ділянок до та після здійснення проекту. Крім того, вона є основою виплати компенсацій у випадках, коли вартість консолідованих ділянок не збігається із земельними ділянками власників земельних

часток (паїв). Способи оцінки земельних ділянок варіюються в залежності від того, чи проводиться земельна консолідація добровільно чи на мажоритарній основі.

Фундаментальне і до сьогодні чинне представлення методів визначення вартості в межах проектів консолідації земель міститься в Hahn (1960) [7] і BMELF (1982) [8]. Визначення вартості землі передбачає з'ясування вартості обміну земельних ділянок у межах території проектів консолідації земель. З методичного погляду йдеться про процедуру, в межах якої вартість земельних ділянок визначається у співвідношенні між собою. Водночас має значення не абсолютна вартість, тобто вартість, виражена в грошових одиницях, а співвідношення вартості, де окремі земельні ділянки чи частини земельних ділянок співвідносяться одна з одною. Йоахім Томасе описуючи досвід Німеччини щодо консолідації земель констатує, що "Результати визначення вартості виражаються у вартісних показниках, які не мають одиниці виміру, і документуються для кожного учасника в документі, що підтверджує внесення земельної ділянки до процедури консолідації" [9]. Ці показники беруться за основу для визначення розміру відшкодування, але мають значення і для ухвалення інших рішень у межах процедури консолідації земель, зокрема:

— щодо грошових внесків учасників згідно з § 19 закону в Німеччині про консолідацію земель (внески на консолідацію), які мають бути використані для фінансування витрат на виконання робіт з консолідації, якщо такі витрати не перекриваються державними дотаціями і платежами третіх осіб (напр., громадою);

— щодо визначення земельного внеску, який має зробити кожний учасник на безоплатній основі для будівництва об'єктів спільного і суспільного користування (§ 47 закону в Німеччині про консолідацію земель);

— щодо грошової компенсації у разі меншої чи більшої земельної компенсації;

— у межах консолідації земель для інфраструктурних проектів необхідна площа вноситься учасниками у співвідношенні вартості їх старих земельних ділянок до вартості всіх земельних ділянок території консолідації (відокремлення земельних ділянок для цілей спільного та суспільного користування).

Визначення вартості землекористування у Німеччині передбачає поділ площ території проекту консолідації земель на класи за вартістю, які відповідно до властивостей ґрунту і придатності площ до використання наділяють-

ся певними показниками вартості на кожну одиницю площі [9].

Згідно § 28, п. 1 закону Німеччини про консолідацію земель, "співвідношення вартості земельних ділянок сільськогосподарського призначення визначається, як правило, на основі їхньої користі, яку вони можуть приносити кожному власнику в сталий спосіб у разі їхнього звичного та належного використання без урахування їхньої відстані від господарства чи населеного пункту. При цьому за основу беруться результати бонітетної оцінки землі згідно із Законом про оцінку окультуреної землі від 16 жовтня 1934 року; допускаються відхилення.

У цьому зв'язку, нами пропонується здійснювати оцінку вартості землекористування в межах його підтипів за методикою нормативної грошової оцінки земельних ділянок із врахуванням регіональних та територіальних умов і факторів впливу на вартість землі [10]. Згідно з Методикою нормативної грошової оцінки земельних ділянок, об'єктом оцінки є земельні ділянки усіх категорій та форм власності в межах території територіальної громади (або її частини). Також, згідно з Методикою Нормативна грошова оцінка земельної ділянки (Цн) визначається за такою формулою:

$$\text{Цн} = \text{Пд} \times \text{Нрд} \times \text{Кцп} \times \text{Кмц} \times \text{Кні} \quad (1),$$

де Пд — площа земельної ділянки, квадратних метрів;

Нрд — норматив капіталізованого рентного доходу за одиницю площі згідно з додатком 2 Методики;

Кцп — коефіцієнт, який враховує цільове призначення земельної ділянки відповідно до відомостей Державного земельного кадастру та підтипу землекористування (авторські пропозиції);

Кмц — коефіцієнт, який враховує особливості використання земельної ділянки в межах категорії земель за основним цільовим призначенням;

Кні — добуток коефіцієнтів індексації нормативної грошової оцінки земель за період від затвердження нормативу капіталізованого рентного доходу до дати проведення оцінки [10].

Для використання даного методичного підходу щодо визначення вартості землекористування в межах його підтипів, нами здійснена диференціація коефіцієнта, який враховує цільове призначення земельної ділянки (Кцп) та приведений у додатку 8 Методики [10] (табл. 1).

Для диференціації узагальненого коефіцієнта для України в цілому, який враховує цільове призначення та підтип землекористування

Таблиця 1. Узагальнений коефіцієнт, який враховує цільове призначення та підтип землекористування земельної ділянки сільськогосподарського призначення (Кцп) для України в цілому

Код згідно з КВЦПЗ		Цільове призначення та підтип землекористування* земельної ділянки	Коефіцієнт, який враховує цільове призначення та підтип земельної ділянки (<i>Кцп</i>)
розділ	підрозділ (<i>підтип землекоп</i>)		
Секція А	Землі сільськогосподарського призначення		
01	01.01	Для ведення товарного сільськогосподарського виробництва	визначається як середньозважений
	01.01(01)	польовий	1,3
	01.01(02)	грунтозахисний	1,0
	01.01(03)	садовий	2,0
	01.01(04)	сінокосопасовищний	0,5
	01.01(05)	спеціальний	1,5
	01.01(06)	змішаний	1,4
	01.01(07)	сільськогосподарський нетрадиційний	1,9
	01.01(08)	сільськогосподарський нетрадиційний садовий	2,5
	01.01(09)	на осушених землях	1,2
	01.01(10)	на зрошуваних землях	1,4
	01.02	Для ведення фермерського господарства	визначається як середньозважений
	01.01(01)	польовий	1,3
	01.01(02)	грунтозахисний	1,0
	01.01(03)	садовий	2,0
	01.01(04)	сінокосопасовищний	0,5
	01.01(05)	спеціальний	1,5
	01.01(06)	змішаний	1,4
	01.01(07)	сільськогосподарський нетрадиційний	1,9
	01.01(08)	сільськогосподарський нетрадиційний садовий	2,5
	01.01(09)	на осушених землях	1,2
	01.01(10)	на зрошуваних землях	1,4
	01.03	Для ведення особистого селянського господарства	1
	01.04	Для ведення підсобного сільського господарства (<i>присадибний підтип</i>)	1,2**
	01.05	Для сінокосіння і випасання худоби	1
	01.06	Для дослідних і навчальних цілей	0,7
	01.07	Для пропаганди передового досвіду ведення сільського господарства	0,7
	01.08	Для надання послуг у сільському господарстві	1,5
	01.09	Для розміщення інфраструктури оптових ринків сільськогосподарської продукції	2,5

* сільськогосподарський тип землекористування характеризується такими підтипами: польовий, грунтозахисний, садовий, сінокосопасовищний, спеціальний, змішаний, науково_дослідний, присадибний, сільськогосподарський нетрадиційний (органічне землеробство, вирощування нішових культур тощо) [6].

** авторське доповнення змін коефіцієнта з врахуванням підтипу землекористування.

земельної ділянки сільськогосподарського призначення (Кцп) у розрізі регіонів України та територіальних громад, вводяться поправки за якість земель за балом бонітету та особливостей регіонального ринку земель.

Коефіцієнт, який враховує особливості використання земельної ділянки в межах категорії земель за основним цільовим призначенням та підтипу землекористування (Кмц), для сільськогосподарських угідь (рілля, перелоги, багаторічні насадження, сіножаті, пасовища) визначається за такою формулою [10]:

$$Кмц = Кпсгр \times Багр : Бпсгр \quad (2),$$

де Кпсгр — коефіцієнт, який враховує розташування території територіальної громади в межах природно-сільськогосподарського району для відповідного угіддя, приймається відповідно до додатку 9 Методики [10];

Багр — бал бонітету агропромислової групи ґрунтів відповідного сільськогосподарського угіддя природно-сільськогосподарського району;

Бпсгр — середній бал бонітету ґрунтів відповідного сільськогосподарського угіддя природно-сільськогосподарського району, що приймається відповідно до додатку 9 Методики [10].

У разі коли агропромислові групи ґрунтів сільськогосподарських угідь та/або їх бал бонітету на земельній ділянці сільськогосподарського призначення не визначено, коефіцієнт, який враховує особливості використання земельної ділянки в межах категорії земель за основним цільовим призначенням та підтипу землекористування (Кмц), для сільськогосподарських угідь застосовується із значенням коефіцієнта, який враховує розташування території територіальної громади в межах природно-сільськогосподарського району (Кпсгр), для відповідного сільськогосподарського угіддя та приймається відповідно до додатку 9 Методики [10].

Коефіцієнт, який враховує особливості використання земельної ділянки в межах категорії земель за основним цільовим призначенням та підтипу землекористування (Кмц), для несільськогосподарських угідь застосовується із значенням коефіцієнта, який враховує розташування території територіальної громади в межах природно-сільськогос-

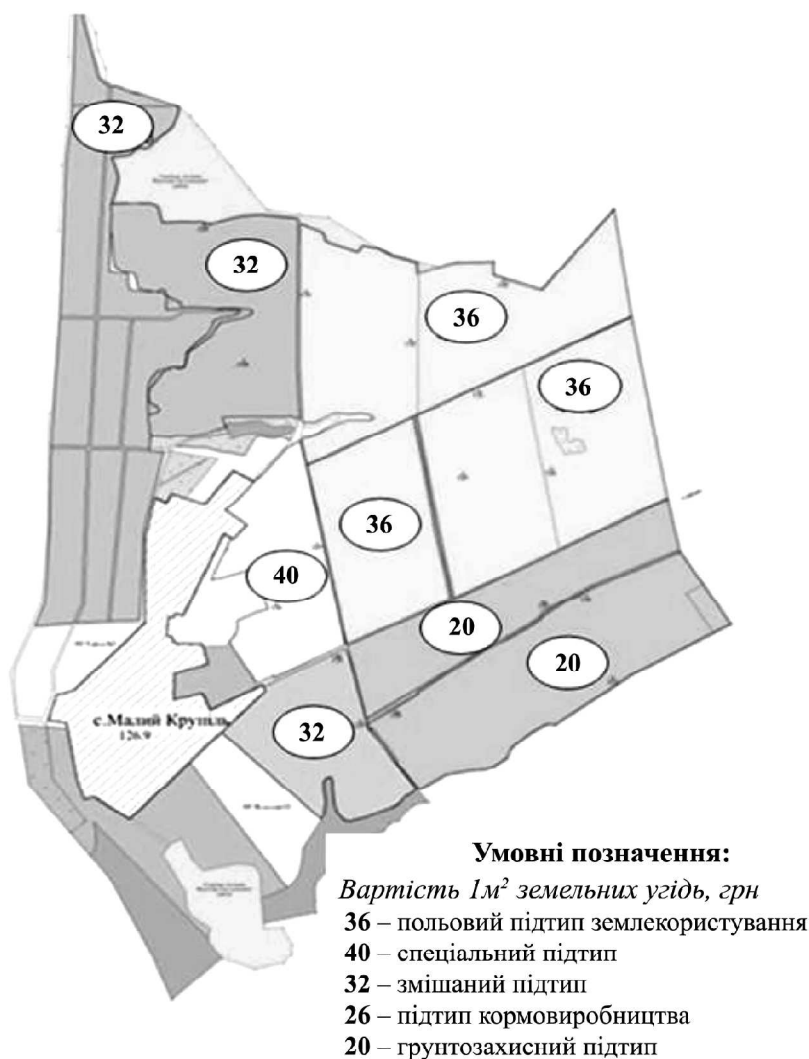


Рис. 2. Модель карти оцінки земель в проектах землеустрою щодо консолідації земельних ділянок власників земельних часток (паїв) в межах підтипів землекористування

подарського району (Кпсгр), для несільсько-господарських угідь та приймається відповідно до додатку 9 Методики [10].

Для диференціації узагальненого коефіцієнта для України в цілому, який враховує вплив регіональних факторів земельного ринку на вартість земельної ділянки сільськогосподарського призначення у розрізі регіонів України, використовується індекс (Ізр), який розраховується за формулою:

$$\text{Ізр} = \text{Вс.і} / \text{НГОі} \quad (3),$$

де Вс.і — середня вартість 1 га земельних угідь сільськогосподарського призначення і-го регіону, грн/га;

НГО — нормативна грошова оцінка 1 га земельних угідь сільськогосподарського призначення і-го регіону, грн/га.

В результаті оцінки вартості землекористування відповідного підтипу розробляється мо-

дель карти оцінки земель в проектах землеустрою щодо консолідації земельних ділянок власників земельних часток (паїв) в межах підтипів землекористування (рис. 2).

Оскільки планування перерозподілу ґрунтується на результатах оцінки, модель карти оцінки земель в проектах землеустрою щодо консолідації земельних ділянок власників земельних часток (паїв) в межах підтипів землекористування дозволяє встановлювати гарантії та суворі правила при консолідації земельних ділянок на мажоритарній основі та надання можливості заінтересованим сторонам оскаржити План консолідації земельних ділянок у суді. Дані оцінки залежно від того, який вид консолідації земель відбувається — добровільний чи на мажоритарній основі [5]. У першому випадку дані оцінки використовуються для спрощення укладання угод між заінтересованими землевласниками. У другому випадку дані оцінки використовуються для визначення вартості вихідних земельних ділянок як основи для реалізації принципу "не гірше, ніж було". Вартість вихідних земельних ділянок власників земельних часток (паїв) приймається за даними нормативної грошової оцінки, яка була вказана у сертифікаті паювання земель та проіндексована на період розроблення проекту консолідації земель.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Визначення вартості землекористування у проектах землеустрою щодо консолідації земель сільськогосподарського призначення передбачає поділ площ території проекту консолідації земель на підтипи землекористування за вартістю, які відповідно до властивостей ґрунту і придатності земель до використання. Запропоновано оцінку вартості землекористування в межах його підтипів здійснювати за методикою нормативної грошової оцінки земельних ділянок із врахуванням регіональних та територіальних умов і факторів впливу на вартість землі. Розроблено узагальнений коефіцієнт, який враховує підтип землекористування земельної ділянки сільськогосподарського при-

значення (Кцп) для України в цілому та може диферціюватися за відповідною формулою в розрізі регіонів та територіальних громад. Також диференціація здійснюється з врахуванням впливу регіональних факторів земельного ринку на вартість земельної ділянки сільськогосподарського призначення.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі заключаються у додатковому дослідженні визначення вартості земельних ділянок у проектах консолідації земель на регіональному рівні.

Література:

1. Жук В.М., Бездушна Ю.С., Василішин С.І., Нежид Ю.С., Волошина О.В. Теоретико-прикладні основи моделювання аграрного устрою і державної аграрної політики. Економіка України. 2024. № 11 (756). С. 45—73.

2. Третяк А.М., Третяк В.М., Гетманчик І.П., Третяк Р.А. Консолідації земельних ділянок власників земельних часток (паїв): поняття, види, принципи. Агросвіт. 2025. № 7. С. 16—23.

3. Третяк А.М., Третяк В.М., Лобунько А.В., Третяк Н.А., Третяк Р.А. Формування законодавства про земельну консолідацію в Україні: напрями та вимоги. Агросвіт. 2025. № 8. С. 30—37.

4. Третяк А.М., Третяк В.М., Ляшинський В.Б. Тенденції та ризики ринку сільськогосподарських земель в Україні. Ефективна економіка. 2024. № 11. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167>.

5. Третяк А.М., Третяк В.М., Гетманчик І.П., Третяк Р.А., Лобунько А.В. Інституціональні проблеми консолідації земель в Україні із врахуванням європейського досвіду. Ефективна економіка. 2025. № 4. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/216>.

6. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М. Законодавчо-нормативне запровадження зонування земель за типами (підтипами) землекористування в заміні чинних категорій земель. Землевпорядний вісник. 2021. № 2. С. 16—20.

7. Hahn T. Bewertungsgrundsätze und Schätzungsmethoden in der Flurbereinigung und deren Folgemaßnahmen. Stuttgart, Eugen Ulmer. 1960. 220 s.

8. BMELF (1982): Wertermittlung in der Flurbereinigung. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Schriftenreihe B (Flurbereinigung), Sonderheft 19, Bonn.

9. Томас Й. Землеустрій і консолідація земель на сільських територіях Німеччини. Київ, Ніжин: Видавець Лисенко М.М. 2021. 428 с.

10. Методика нормативної грошової оцінки земельних ділянок: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2021 р. № 1147. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2021-%D0%BF#Text>.

References:

1. Zhuk, V., Bezdushna, Yu., Vasylishyn, S., Nezhid, Yu., and Voloshyna, O. (2025), "Theoretical and applied foundations of modeling the agrarian system and the state agrarian policy", *Economy of Ukraine*, vol. 11 (756), pp. 45—73.

2. Tretiak, A., Tretiak, V., Getmanchuk, I. and Tretiak, R. (2025), "Consolidation of land plots of owners of land shares (shares): concepts, types, principles", *Agrosvit*, vol. 7, pp. 16—23.

3. Tretiak, A., Tretiak, V., Lobunko, A., Tretiak, N. and Tretiak, R. (2025), "Formation of legislation on land consolidation in Ukraine: directions and requirements", *Agrosvit*, vol. 8, pp. 30—37.

4. Tretiak, A., Tretiak, V. and Lyashinsky, V. (2024), "Trends and risks of the agricultural land market in Ukraine", *Effective economy*, vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167> (Accessed 23 April 2025).

5. Tretiak, A., Tretiak, V., Getmanchuk, I., Tretiak, R. and Lobunko, A. (2025), "Institutional problems of land consolidation in Ukraine taking into account European experience", *Effective economy*, vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/216> (Accessed 23 April 2025).

6. Tretiak, A., Tretiak, V. and Pryadka, T. (2021), "Legislative and regulatory introduction of land zoning by types (subtypes) of land use to replace the current categories of land", *Land management bulletin*, vol. 2, pp. 16—20.

7. Hahn, T. (1960), *Bewertungsgrundsätze und Schätzungsmethoden in der Flurbereinigung und deren Folgemaßnahmen*, Eugen Ulmer, Stuttgart, Germany.

8. BMELF (1982), *Wertermittlung in der Flurbereinigung*. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Schriftenreihe B (Flurbereinigung), Sonderheft 19, Bonn.

9. Thomas, J. (2021), *Zemleustrii i konsolidatsiia zemel' na sil's'kykh terytoriiakh Nimechchyny* [Land management and land consolidation in rural areas of Germany], Publisher Lysenko M.M., Kyiv, Nizhyn, Ukraine.

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), "Methodology of normative monetary valuation of land plots", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 23 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.05.2025 р.

УДК 339.137.2:338.43

О. І. Дацій,

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

ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом", м. Київ

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

І. І. Каліна,

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

ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом", м. Київ

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

Л. О. Карбовська,

к. е. н., доцент кафедри маркетингу,

ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом", м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-1653>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.33

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЕКТІВ СТАБІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ

O. Datsii,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business Economics,

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

I. Kalina,

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

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

L. Karbovska,

PhD in Economics, Associate Professor of Marketing,

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

MODELING OF PROJECTS FOR THE STABILITY OF THE FUNCTIONING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF COMPETITIVE ADVANTAGES MANAGEMENT

Запропоновано методологічні підходи до формування теорії циклічності та аграрних криз на мікрорівні. Уточнено визначення стабільності функціонування аграрного підприємства на основі синтезу фінансово-економічного та стратегічного підходів. Запропоновано методику діагностики стабільності функціонування аграрного підприємства на основі найважливіших індикаторів внутрішнього та зовнішнього середовища аграрного підприємства. Обґрунтовано бізнес-процесний підхід до проведення діагностики стабільності функціонування аграрного підприємства. Розроблено механізм забезпечення стабільності функціонування аграрних підприємств та надано методичні рекомендації щодо застосування заходів стабілізації функціонування аграрних підприємств.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінки фінансової стійкості дозволяє зробити висновок, що фінансова стійкість може розглядатися у вузькому плані як структура майна та зобов'язань, що сприяє довгостроковій платоспроможності підприємства та у широкому плані як фінансово-економічна стійкість, що характеризується не лише достатністю коштів для здійснення господарської діяльності, а й ефективним їх використанням.

Визначено, що наведені методики фінансового аналізу за допомогою фінансових коефіцієнтів оцінюють насамперед поточний стан підприємства, оскільки ґрунтуються на ретроспективному аналізі. Для прогнозування стійкості функціонування підприємства у перспективі використовуються у зарубіжній та вітчизняній практиці факторні інтегральні моделі оцінки фінансового стану.

Встановлено, що фінансовий аналіз дозволяє провести діагностику діяльності підприємства лише в одному напрямку, на основі показників, що характеризують внутрішнє середовище підприємства, що мають кількісний вираз. Але в даний час в умовах посилення впливу зовнішніх факторів на ефективність діяльності підприємства велике значення набуває комплексного стратегічного аналізу, який у тому числі покликаний оцінити ступінь стабільності у зовнішньому середовищі. Ще однією важливою особливістю є використання методу угруповання аграрних підприємств при оцінці економічного стану та господарської діяльності. Найбільш поширений фінансовий підхід, поділ на платоспроможні, неплатоспроможні, рентабельні, нерентабельні. Розподіл аграрних підприємств на групи можливий шляхом оцінки їх конкурентоспроможності, тобто, за рівнем їхньої адаптації до ринку та стабільності функціонування на ньому, використовуючи також якісні характеристики, але що відображають стратегічні позиції даних підприємств у зовнішньому середовищі. Визначити позицію підприємства у зовнішньому середовищі можна з допомогою методів стратегічного аналізу: традиційних SWOT, PEST тощо; нових передусім інтегральних методів оцінки конкурентоспроможності.

Визначено, що конкурентоспроможність та фінансово-економічна стійкість є взаємопов'язаними характеристиками стабільності аграрного підприємства. Якщо фінансово-економічна стійкість показує внутрішню стійкість підприємства, то конкурентоспроможність як вона реалізована у зовнішньому середовищі. Проведений аналіз дає нам змогу дати визначення стабільності (стійкості) аграрного підприємства.

Methodological approaches to the formation of the theory of cyclicity and agrarian crises at the micro level are proposed. The definition of the stability of the functioning of an agricultural enterprise is specified based on the synthesis of financial-economic and strategic approaches. A methodology for diagnosing the stability of the functioning of an agricultural enterprise is proposed based on the most important indicators of the internal and external environment of an agricultural enterprise. A business process approach to diagnosing the stability of the functioning of an agricultural enterprise is substantiated. A mechanism for ensuring the stability of the functioning of agricultural enterprises is developed and methodological recommendations are provided for the application of measures to stabilize the functioning of agricultural enterprises.

The analysis of methodological approaches to assessing financial stability allows us to conclude that financial stability can be considered in a narrow sense as the structure of property and liabilities, which contributes to the long-term solvency of the enterprise and in a broad sense as financial and economic stability, which is characterized not only by the sufficiency of funds for carrying out economic activities, but also by their effective use.

It was determined that the above methods of financial analysis using financial ratios primarily assess the current state of the enterprise, since they are based on retrospective analysis. To predict the stability of the enterprise's functioning in the future, factor integral models of financial condition assessment are used in foreign and domestic practice.

It was established that financial analysis allows diagnosing the enterprise's activities in only one direction, based on indicators that characterize the internal environment of the enterprise, which have a quantitative expression. But currently, in the conditions of increasing influence of external factors on the efficiency of the enterprise, a complex strategic analysis is of great importance, which, among other things, is designed to assess the degree of stability in the external environment. Another important feature is the use of the method of grouping agricultural enterprises when assessing the economic condition and economic activity. The most common financial approach is the division into solvent, insolvent, profitable, unprofitable. The division of agricultural enterprises into groups is possible by assessing their competitiveness, i.e. by the level of their adaptation to the market and the stability of functioning on it, also using qualitative characteristics, but reflecting the strategic positions of these enterprises in the external environment. The position of the enterprise in the external environment can be determined using strategic analysis methods: traditional SWOT, PEST, etc.; new, primarily, integral methods of assessing competitiveness.

It has been determined that competitiveness and financial and economic stability are interrelated characteristics of the stability of an agricultural enterprise. If financial and economic stability shows the internal stability of the enterprise, then competitiveness is how it is implemented in the external environment. The analysis conducted allows us to determine the stability (sustainability) of an agricultural enterprise.

Ключові слова: моделювання проектів, стабільність функціонування аграрних підприємств, управління конкурентними перевагами.

Key words: aproject modeling, stability of agricultural enterprises, management of competitive advantages.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Найважливішою умовою відновлення потенціалу аграрного сектору економіки є ефективний менеджмент на аграрних підприємствах. В даний час перед керівництвом підприємств гостро постають завдання — подолати та запобігти кризовим явищам та забезпечити стабільність функціонування підприємств.

Функціонування аграрного підприємства — процес послідовної зміни станів на кривій його життєвого циклу. Крайніми кордонами, анти-

подами даних станів є кризовий та стабільний стан. Необхідно створення системи діагностування фінансово-економічного стану аграрних підприємств для попередження виникнення кризових явищ, неплатоспроможності та банкрутства. В основі формування системи діагностики стабільності функціонування аграрних підприємств лежить вивчення закономірностей функціонування та розвитку аграрного підприємства, сільськогосподарської галузі загалом.

Актуальність теми зумовлює не тільки важливість діагностичних процедур в управлінні, але насамперед властивий сільськогосподарському виробництву високий ступінь ризику і нестабільності, що пов'язано як з безпосередньо властивими йому внутрішніми властивостями, так і з змінами зовнішнього середовища, що постійно посилюються. Сільськогосподарська продукція має нееластичний попит, що з відносно постійним рівнем споживання. Природні, ринкові, економічні та інші чинники значно впливають на виробництво сільськогосподарської продукції, що призводить до нестабільності рівня виробництва. Ці об'єктивні обставини роблять рівновагу між попитом та пропозицією на сільськогосподарському ринку не тривалою та нестійкою. Забезпечення стабільності функціонування аграрних підприємств має ґрунтуватися на виявленні внутрішніх та зовнішніх факторів стійкості, здійсненні комплексу заходів як стратегічного, так і тактичного характеру.

Одним із передових методів побудови інформаційно-аналітичних систем є процесний підхід в управлінні, сутність якого полягає у формуванні моделі процесів підприємства та управління цими процесами для досягнення стабільності та ефективності діяльності аграрного підприємства.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Теоретичні основи макроекономічної теорії криз та циклів були закладені такими видними вченими, як Дж. М. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Самуельсон, Дж. Хінкс та ін.

Різні підходи до оцінки конкурентоспроможності, зокрема. аграрних підприємств представлені у дослідженнях таких вчених, як І.І. Ансофф, М. Портер, Р. Акофф, П. Дойль, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд та ін. Процесний підхід до управління є новим напрямом у менеджменті, біля його витоків стояли такі зарубіжні вчені, як М.М. Хаммер Дж. Чампі, М. Робсон, Ф. Уллах та інші.

Нині існує потреба у системному науковому дослідженні стабільності функціонування аграрних підприємств із різних сторін: фінансової; економічної; ринкової; стратегічної.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Дослідити процеси моделювання проектів стабільності функціонування аграрних підприємств на засадах управління конкурентними перевагами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Спочатку проблема стабільності соціально-економічних систем досліджувалась економістами на макрорівні [1, 2]. Насамперед це було викликано економічними кризами, які розглядалися як стани економічного розвалу в країні або групі країн, внаслідок різкого падіння виробництва та рівня життя населення. Тому обсяги виробництва, рівень зайнятості та інфляції є основними показниками макроекономічної нестабільності. В даний час ідея циклічності переноситься на мікроекономічний рівень та представлена у формі теорії життєвого циклу підприємства [3].

Життєвий цикл підприємства розглядається як циклічна тенденція збільшення (зменшення) масштабу виробництва та частки ринку, як життєвий цикл його конкурентних переваг на основі побудови кривої фінансових результатів. На нашу думку, криву життєвого циклу підприємства необхідно будувати за допомогою інтегрального показника фінансового становища підприємства, оскільки фінанси відбивають кінцеву результативність функціонування підприємства.

Один з головних висновків, який можна зробити, розглядаючи теорію життєвого циклу підприємства — це неминучість кризи та необхідність антикризових заходів. Забезпечення стабільності функціонування підприємства є складним, комплексним, системним завданням, що має фундаментальну основу у вигляді різних теорій та концепцій. На нашу думку такою основою є: загальна теорія систем; загальна теорія криз; економічні теорії криз; теорії економічних циклів; теорії життєвого циклу підприємства, продукту, галузі.

Для забезпечення стабільності та розвитку підприємства також необхідно використовувати усі досягнення сучасного менеджменту. Проблема забезпечення стабільності підприємств розглядалася багатьма економістами, але більшість із них досліджували лише окремі аспекти стійкості, водночас існує необхідність об'єднати та систематизувати дані дослідження та досвід. Сільськогосподарське виробництво має високий рівень ризику і нестабільності, що пов'язано, як із безпосередньо властивими йому внутрішніми властивостями, так і з змінами зовнішнього середовища, що постійно посилюються. Еволюція моделей стратегічного управління показує, нові моделі великою мірою враховують чинники нестабільності і орієнтовані на забезпечення стійкості підприємства. В

даний час такими моделями стратегічного управління є: управління стратегічними завданнями, управління слабкими сигналами, управління в умовах стратегічних несподіванок, які дозволяють діагностувати рівень нестабільності у зовнішньому середовищі та сформулювати механізми управління ситуаціями залежно від прогнозованого рівня нестабільності.

Дані моделі, що довели свою ефективність на практиці, вимагають доопрацювання з урахуванням специфіки сільського господарства та аграрних ринків для застосування на аграрних підприємствах. У економічній літературі в оцінці стабільності (стійкості) підприємства застосовуються переважно фінансові показники [1, 2]. Аналіз фінансової стійкості одна із напрямів фінансового аналізу та відбиває стійкість з погляду фінансової структури підприємства.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінки фінансової стійкості дозволяє зробити висновок, що фінансова стійкість може розглядатися у вузькому плані як структура майна та зобов'язань, що сприяє довгостроковій платоспроможності підприємства та у широкому плані як фінансово-економічна стійкість, що характеризується не лише достатністю коштів для здійснення господарської діяльності, а й ефективним їх використанням.

Наведені методики фінансового аналізу за допомогою фінансових коефіцієнтів оцінюють насамперед поточний стан підприємства, оскільки ґрунтуються на ретроспективному аналізі. Для прогнозування стійкості функціонування підприємства у перспективі використовуються у зарубіжній та вітчизняній практиці факторні інтегральні моделі оцінки фінансового стану.

Фінансовий аналіз дозволяє провести діагностику діяльності підприємства лише в одному напрямку, на основі показників, що характеризують внутрішнє середовище підприємства, що мають кількісний вираз. Але в даний час в умовах посилення впливу зовнішніх факторів на ефективність діяльності підприємства велике значення набуває комплексного стратегічного аналізу, який у тому числі покликаний оцінити ступінь стабільності у зовнішньому середовищі. Ще однією важливою особливістю є використання методу угруповання аграрних підприємств при оцінці економічного стану та господарської діяльності. Найбільш поширений фінансовий підхід, поділ на платоспроможні, неплатоспроможні, рентабельні, нерентабельні. Розподіл аграрних підприємств на групи можливий шляхом оцінки їх конкурентоспроможності, тобто. за рівнем їхньої адаптації до ринку та стабільності функціонування

на ньому, використовуючи також якісні характеристики, але що відображають стратегічні позиції даних підприємств у зовнішньому середовищі. Визначити позицію підприємства у зовнішньому середовищі можна з допомогою методів стратегічного аналізу: традиційних SWOT, PEST тощо; нових передусім інтегральних методів оцінки конкурентоспроможності.

На нашу думку, конкурентоспроможність та фінансово-економічна стійкість є взаємопов'язаними характеристиками стабільності аграрного підприємства. Якщо фінансово-економічна стійкість показує внутрішню стійкість підприємства, то конкурентоспроможність як вона реалізована у зовнішньому середовищі. Проведений аналіз дає нам змогу дати визначення стабільності (стійкості) аграрного підприємства.

Стабільність аграрного підприємства — стратегічно певний стан, що характеризуються фінансово-економічною стійкістю (платоспроможністю, рентабельністю виробничої діяльності) та конкурентоспроможністю (стабільним становищем на ринку, як виробника конкурентоспроможної продукції за ціною та якістю).

Для забезпечення стабільності аграрних підприємств нами визначено фактори стабільності з метою ефективного впливу на них. Оскільки основний підхід щодо стабільності сільськогосподарських підприємств ґрунтується на поділі умов функціонування на внутрішні і зовнішні середовища, найбільш вірним буде поділ чинників стабільності на внутрішні і зовнішні, які залежно від напрямку змін можуть спричинити стійкість як позитивно, і негативно. Особливістю такого підходу до визначення факторів стабільності є комплексний, системний розгляд поняття стабільності аграрного підприємства. Таким чином, на стабільність функціонування підприємства впливають практично всі фактори життєдіяльності підприємства.

Ускладнення завдань управління підприємством призводить до постійної появи нових методів та технологій менеджменту. Заходи, спрямовані на забезпечення стабільності та розвитку аграрних підприємств, необхідно застосовувати залежно від ступеня стабільності та рівня розвитку підприємств.

Необхідно відзначити, що вибір заходів та способів забезпечення стабільності та розвитку має відповідати стратегії аграрного підприємства. Стабілізаційні заходи спрямовані на приведення підприємства у стабільний стан, превентивні заходи дозволяють запобігти настанню кризових ситуацій. Стратегічні (комплексні) заходи торкаються всіх сфер фінансово-господарської діяльності аграрних підпри-

емств і застосовуються при значній нестабільності, кризовому стані підприємства. Найбільш поширеним способом стабілізації є реструктурування підприємства, яке розглядається нами у широкому розумінні як докорінні зміни в системі управління, виробничій, організаційній структурах, структурі капіталу, зобов'язань. Функціональні заходи спрямовані на ліквідацію вузьких місць в управлінні підприємством.

Отже, необхідність розгляду аграрних підприємств як учасників ринку, які у умовах конкуренції, з метою оцінки ступеня стабільності потрібен розгляд як показників його фінансової складової діяльності, а й показників конкурентоспроможності над ринком. Стратегічний і системний підхід до управління дозволяє забезпечити зв'язок фінансових результатів і конкурентних позицій за допомогою збалансованої системи цілей ("дерева цілей") та управлінських технологій, що реалізують ці цілі.

Забезпечення стабільності функціонування аграрних підприємств необхідно починати з проведення діагностичних та економіко-аналітичних розрахунків. Фінансовий аналіз проводився нами за допомогою різного типу моделей, що дозволяють оцінити та спрогнозувати фінансовий стан підприємств. Ситуації на підприємстві. Найбільшого поширення набули адитивні моделі.

Для порівняльної оцінки, конкурентного та стратегічного аналізу необхідна методика, що встановлює вагомість групових та одиничних показників у відсотковому відношенні, що дозволяє згладити коливання підсумкового показника внаслідок сильних відхилень приватних показників від нормативних значень.

Використовуючи принципи SWOT-аналізу нами охарактеризовано зовнішнє середовище аграрних підприємств (аналіз умов конкуренції), а також головні показники, що відображають сильні та слабкі сторони даних підприємств (внутрішній — управлінський аналіз) У процесі внутрішнього аналізу виявлено відповідність внутрішніх ресурсів та потенційних можливостей.

Загальна оцінка порівняльної конкурентоспроможності аграрних підприємств сформована за групами показників. Найбільш конкурентоспроможними підприємствами є великі підприємства, які мають стійкий фінансовий стан і найбільш ефективно використовують свій економічний потенціал.

ВИСНОВКИ

Досягнення стратегічної мети — виживання і стабільності функціонування підприємства в сучасних умовах, вимагає від управлінського персоналу вміння реально оцінювати фінансо-

во-економічний стан і рівень конкурентоспроможності, як свого підприємства, так і існуючих конкурентів. Однак одного вміння реально оцінювати фінансовий стан та конкурентоспроможність недостатньо для стабільного функціонування аграрних підприємств. Конкурентоспроможність підприємству може забезпечити лише ефективний менеджмент, заснований на сучасних управлінських технологіях.

Сучасний менеджмент характеризується широким набором інструментів управління. Багато хто з них вже досить довго використовується в практиці бізнесу і довели свою ефективність, інші тільки починають застосовуватися на підприємствах. Для аграрних підприємств найважливішого значення набувають методи управління що дозволяють забезпечити стабільність їх функціонування, оскільки підприємницька діяльність у аграрному секторі пов'язана з великими ризиками: природними, технологічними, інвестиційними, фінансовими.

Література:

1. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармунь Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 10. С. 4—10.
2. Шпикуляк О., Іванченко В., Хвесик Ю. Концепт організаційно-інституційного забезпечення розвитку зеленої економіки. Економіка природокористування і сталий розвиток. 2021. № 10 (29). С. 16—24.
3. Бондарчук Н., Васильєва Л., Міньковська А. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. Підприємство та інновації. 2022. № 23. С. 37—41.

References:

1. Ihnatenko, M.M. Levaieva, L.Yu., and Marmul', L.O. (2020), "Competitive advantages as a source of organizational and economic priorities for the development of farms and agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 4—10.
2. Shpykuliak, O. Ivanchenko, V. and Khvesyk, Yu. (2021), "The concept of organizational and institutional support for the development of the green economy", *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyj rozvytok*, vol. 10 (29), pp. 16—24.
3. Bondarchuk, N. Vasil'ieva, L. and Min'kov's'ka, A. (2022), "Strategic management of innovative development of an agrarian enterprise to ensure its financial and economic security", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. (23), pp. 37—41. *Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.*

УДК 330.341.1:338.439.01

І. М. Паска,

д. е. н., професор, декан економічного факультету,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4453-8905>

В. І. Радько,

д. е. н., професор кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2840-394X>

А. М. Сатир,

д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0040-6863>

С. Г. Батажок,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки та економічної теорії,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8951-5785>

Ю. В. Федорук,

к. с.-г. н., доцент кафедри технологій у рослинництві та захисту рослин,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3921-7955>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.38

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ, ЯК ОСНОВА ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ КРАЇНИ

I. Paska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Bila Tserkva National Agrarian University

V. Radko,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Business Organisation and Exchange Activities,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

L. Satyr,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities,
Bila Tserkva National Agrarian University

C. Batazhok,

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

Y. Fedoruk,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Department of technologies in crop production and plant protection,
Bila Tserkva National Agrarian University

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE AGRARIAN ECONOMY AS THE BASIS FOR FOOD SUPPLY OF THE COUNTRY'S POPULATION

У статті досліджується роль інноваційного розвитку аграрної економіки як визначального чинника у формуванні ефективної системи продовольчого забезпечення населення країни. Продовольче забезпечення населення є основою соціально-економічної стабільності, здоров'я нації та суверенітету держави. У контексті сучасних глобальних викликів — таких як зміна клімату, виснаження природних ресурсів, урбанізація, збройні конфлікти, епідемії та

економічна нестабільність — здатність країни самостійно виробляти, зберігати та розподіляти продовольство є критично важливою. Світове співтовариство дедалі більше звертає увагу на інновації як на ключовий інструмент вирішення проблеми продовольчої безпеки.

Зазначено, що в умовах глобальних кліматичних змін, ресурсних обмежень, геополітичних викликів і зростаючого попиту на якісну продукцію сільського господарства, саме інновації стають головним драйвером зростання продуктивності, екологічної стійкості та конкурентоспроможності аграрного сектору.

Проаналізовано сучасні тенденції впровадження інновацій у сільському господарстві, зокрема застосування цифрових технологій (штучного інтелекту, big data, IoT), біотехнологій, методів точного землеробства, автоматизації та модернізації виробничих процесів. Окрема увага приділена інституційним і фінансовим механізмам стимулювання інноваційної діяльності, а також ролі державної політики, наукових установ і аграрного бізнесу в забезпеченні інноваційного прориву в галузі.

Визначено стратегічні пріоритети та бар'єри інноваційного розвитку аграрної економіки України, обґрунтовано необхідність створення сприятливого інноваційного середовища, підвищення інвестиційної привабливості сільського господарства, розвитку аграрної освіти та науково-дослідної бази. Зроблено висновок, що інноваційне оновлення аграрної сфери є необхідною умовою не лише для досягнення продовольчої безпеки, а й для формування національної економічної стабільності та соціального добробуту.

The article examines the role of innovative development of the agrarian economy as a determining factor in the formation of an effective system of food supply for the country's population. Food supply is the basis of socio-economic stability, national health and state sovereignty. In the context of today's global challenges, such as climate change, depletion of natural resources, urbanisation, armed conflicts, epidemics and economic instability, a country's ability to produce, store and distribute food independently is critical. The global community is increasingly paying attention to innovation as a key tool for addressing food security.

It is noted that in the context of global climate change, resource constraints, geopolitical challenges and growing demand for quality agricultural products, innovations are becoming the main driver of productivity growth, environmental sustainability and competitiveness of the agricultural sector.

The article analyses current trends in the introduction of innovations in agriculture, in particular the use of digital technologies (artificial intelligence, big data, IoT), biotechnology, precision farming methods, automation and modernisation of production processes. Particular attention is paid to institutional and financial mechanisms for stimulating innovation, as well as the role of government policy, scientific institutions and agricultural business in ensuring an innovative breakthrough in the industry.

The article identifies strategic priorities and barriers to innovative development of the agrarian economy of Ukraine, substantiates the need to create a favourable innovation environment, increase the investment attractiveness of agriculture, develop agricultural education and research base. It is concluded that the innovative renewal of the agrarian sector is a prerequisite not only for achieving food security, but also for the formation of national economic stability and social welfare.

To maximise the effectiveness of innovative solutions, government support is needed — in the form of investment, educational programmes, favourable legislation and a strategic vision for food policy. It is crucial to ensure equal access to innovations for all actors in the food chain, including small farmers, who are often left behind by technological progress.

Ключові слова: аграрна економіка, інновації, продовольча безпека, продовольче забезпечення, якість, сталий розвиток, цифрові технології, точне землеробство, аграрна політика, інвестиції, агропромисловий комплекс.

Key words: agrarian economy, innovations, food security, food supply, quality, sustainable development, digital technologies, precision agriculture, agricultural policy, investments, agro-industrial complex.

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

Продовольче забезпечення населення є основою соціально-економічної стабільності, здоров'я нації та суверенітету держави. У кон-

тексті сучасних глобальних викликів — таких як зміна клімату, виснаження природних ресурсів, урбанізація, збройні конфлікти, епідемії та економічна нестабільність — здатність країни самостійно виробляти, зберігати та розподіляти продовольство є критично важливою. Світове співтовариство дедалі більше звертає

увагу на інновації як на ключовий інструмент вирішення проблеми продовольчої безпеки.

Традиційні методи ведення сільського господарства, засновані на інтенсивному використанні природних ресурсів, більше не здатні ефективно задовольняти потреби населення у продуктах харчування. Інноваційні підходи — як-от точне землеробство, агробіотехнології, цифрові платформи, автоматизовані логістичні системи — дозволяють не лише підвищити продуктивність і рентабельність аграрного виробництва, а й знизити його негативний вплив на довкілля, зробити харчування більш доступним і безпечним для всіх верств населення.

Таким чином, аналіз впливу інновацій на продовольче забезпечення є надзвичайно актуальним і стратегічно важливим для формування політики сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності національного агросектору та покращення добробуту громадян.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості інноваційної діяльності у сільськогосподарських підприємствах розглянуто в працях таких науковців, як: Н. Кукіної, В. Лаврука, Ю. Лупенка, П. Макаренка, М. Малика, П. Саблука, В. Ситника, Н. Сіренко, І. Федун, В. Шебаніна, О. Шпикуляка, О. Шуст, С. Юшина, та ін.

Незважаючи на досить велику кількість праць, в економічній літературі недостатньо вивчено методи забезпечення інноваційного зростання підприємств, особливості формування та реалізації інноваційної стратегії, специфіку вибору її напрямку та оцінки ефективності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування необхідності інноваційного розвитку аграрної економіки як ключового чинника забезпечення продовольчої безпеки країни, а також визначення основних напрямів впровадження інновацій у сільське господарство з метою підвищення ефективності агровиробництва, раціонального використання ресурсів та зміцнення продовольчого потенціалу держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний аграрний сектор зазнає глибоких трансформацій під впливом технологічного прогресу. Інновації в сільському господарстві

є не просто інструментом підвищення ефективності — вони формують нову модель агровиробництва, яка базується на точності, сталості, цифровізації та наукоємності.

Прецизійне землеробство передбачає застосування GPS-навігації, безпілотних літальних апаратів, супутникових знімків, датчиків вологості та складу ґрунту, аналітики даних. Це дозволяє аграріям:

- визначати оптимальні строки сівби;
- дозовано вносити добрива й засоби захисту рослин;
- мінімізувати витрати пального та води.

За даними McKinsey & Company, фермерські господарства, які впровадили технології точного землеробства, підвищили врожайність на 15—20%, а витрати на ресурси скоротилися в середньому на 10—15% [1].

Біотехнології дозволяють виводити сорти, стійкі до посухи, шкідників та хвороб, а також із підвищеною поживною цінністю. Такі рослини краще адаптовані до змін клімату, що особливо актуально для України, де все частіше спостерігаються екстремальні погодні умови.

У світі площі під біотехнологічними культурами становили близько 190 млн га у 2023 році (за даними ISAAA), і ця тенденція зростає. Найактивніше інновації в селекції використовують США, Бразилія, Аргентина, Китай та Індія. В Україні також набирає обертів використання гібридних та селекційно вдосконалених сортів — зокрема, кукурудзи, соняшнику, сої.

Інформаційно-аналітичні системи дозволяють фермерам оперативно отримувати дані про стан ґрунту, погоду, ринки збуту, а також планувати витрати.

В Україні платформи "AgroOnline", "Кропива", "MyJohnDeere" надають аграріям дані про потенційну врожайність, індекси вегетації, супутниковий моніторинг тощо.

За даними Українського клубу аграрного бізнесу, понад 38% великих агропідприємств України вже інтегрували елементи цифрового агромоніторингу у свою діяльність.

Використання агродронів, автономних тракторів, роботизованих доїльних систем зменшує потребу в ручній праці, підвищує точність операцій та знижує людський фактор. Зокрема:

- агродрони вносять ЗЗР із точністю до 5 см, зменшуючи втрати хімікатів на 30%;
- роботизовані ферми збільшують надої молока на 15—20% завдяки стабільності процесів.

Інновації також спрямовані на екологічну сталість:

- застосування біодобрих і біопрепаратів;
- впровадження систем зрошення з контролем вологості;
- виробництво біоенергії з аграрних відходів.

За даними FAO, впровадження екологічно чистих агротехнологій дозволяє скоротити викиди парникових газів у сільському господарстві до 30%.

Інновації в аграрному секторі стають не просто технологічною модернізацією, а ключовим засобом адаптації до нових умов. Завдяки використанню новітніх розробок агровиробники отримують змогу:

- виробляти більше продуктів з меншими витратами;
- гарантувати стабільність поставок;
- забезпечувати продовольчу незалежність країни [2].

Тенденція є очевидною: майбутнє агросектору — за інтелектуальним і сталим виробництвом. А країни, що своєчасно адаптують інновації, отримують стратегічну перевагу в глобальній конкуренції.

Інновації у харчовій промисловості та логістичних процесах є критично важливими елементами сучасної продовольчої системи. Вони сприяють збереженню якості продукції, зниженню втрат на всіх етапах виробничо-збутового ланцюга та задоволенню попиту споживачів на безпечні, функціональні й стійкі продукти харчування. У XXI столітті ці процеси дедалі більше орієнтовані на цифровізацію, автоматизацію, персоналізацію харчування та екологічну відповідальність.

Сучасні технології в харчовій промисловості охоплюють широкий спектр напрямів:

1. Технології переробки та збереження якості продукції

— Інтелектуальна упаковка (smart packaging) із сенсорами, що сигналізують про зміну температури або псування продукту.

— Холодна пастеризація (HPP — High Pressure Processing), яка забезпечує тривале зберігання продуктів без термічної обробки, зберігаючи харчову цінність.

— 3D-друк харчових продуктів, який дозволяє формувати структури їжі за індивідуальними запитами (зокрема для людей з особливими дієтичними потребами).

2. Функціональні та альтернативні продукти

— Розвиток рослинних аналогів м'яса (наприклад, Beyond Meat, Impossible Foods) або альтернативних джерел білка, таких як інсек-

тицидні протеїни, мікрободорості, грибні білки.

— Продукти з підвищеним вмістом клітковини, пробіотиків, мікроелементів, орієнтовані на здоровий спосіб життя.

— У 2023 році, за даними GlobalData, світовий ринок альтернативних білків досяг обсягу понад 14 млрд доларів і прогнозується зростання до 35 млрд доларів до 2030 року.

3. Автоматизація виробництва

— Використання роботів на харчових лініях для фасування, сортування, контролю якості.

— Розумні системи управління виробництвом (MES, ERP), що дозволяють відслідковувати якість і простежуваність на всіх етапах — від сировини до готового продукту.

Інновації в логістиці сприяють суттєвій оптимізації витрат, підвищенню швидкості доставки та зниженню втрат продовольства. За оцінками FAO, щорічно у світі втрачається понад 30% продуктів харчування, і значна частина цих втрат виникає через неефективну логістику та зберігання [3].

Ключові напрями інновацій у логістиці:

— "Холодні ланцюги" (cold chains). Системи охолодження та зберігання продуктів, що потребують температурного режиму (молочна продукція, м'ясо, риба, заморожені овочі).

— Застосування IoT-датчиків для контролю температури під час перевезення. Наприклад, система Thermo King дозволяє в реальному часі контролювати стан вантажу в рефрижераторі.

— Блокчейн та простежуваність харчових продуктів. Технологія блокчейн дає змогу відстежити шлях продукту "від поля до столу", включно з інформацією про походження сировини, умови зберігання та логістичні операції. Приклад: компанія Walmart використовує блокчейн для простеження ланцюгів постачання свіжих овочів, що дозволяє скоротити час ідентифікації джерела зараження з 7 днів до 2,2 секунд.

— Big Data та аналітика попиту. Прогнозування попиту в режимі реального часу на основі штучного інтелекту дозволяє уникнути надвиробництва та дефіциту на полицях. В Україні великі ритейлери (АТБ, Сільпо, METRO) інтегрують власні платформи обліку попиту з логістичними хабами.

Екологічні інновації. Впровадження електровантажівок, біорозкладної упаковки, вторного використання тари.

Стратегії "zero waste" (нуль відходів) і "reverse logistics" для переробки та зменшення харчових втрат.

У країнах ЄС цифрові інновації у харчопереробці дозволили зменшити витрати енергії до 25% за останні 5 років.

В Японії підприємства, які повністю автоматизували логістику, знизили витрати на обслуговування холодильних складів на 35% і підвищили швидкість доставки на 28%.

У 2024 році в Україні вже понад 300 агропереробних підприємств застосовують елементи "розумної логістики", зокрема хмарні облікові системи, мобільні трекери та AI-прогнози попиту (дані Міністерства агрополітики).

Інновації у харчовій промисловості та логістиці створюють нову якість національної продовольчої системи. Вони дозволяють забезпечити:

- вищу якість та безпечність харчових продуктів;

- оптимальні витрати та ефективність у виробництві та постачанні;

- кращий досвід споживача — з персоналізованими продуктами, швидкою доставкою та гарантією свіжості;

- менший екологічний слід, що відповідає принципам сталого розвитку.

Інтеграція таких інновацій на рівні державної політики та підтримка трансформації вітчизняних виробників — необхідна умова для формування сучасної продовольчої безпеки [4].

Інновації у харчовій промисловості та логістичних процесах є критично важливими елементами сучасної продовольчої системи. Вони сприяють збереженню якості продукції, зниженню втрат на всіх етапах виробничо-збутового ланцюга та задоволенню попиту споживачів на безпечні, функціональні й стійкі продукти харчування. У ХХІ столітті ці процеси дедалі більше орієнтовані на цифровізацію, автоматизацію, персоналізацію харчування та екологічну відповідальність.

Сучасні технології в харчовій промисловості охоплюють широкий спектр напрямів:

1. Технології переробки та збереження якості продукції.

- Інтелектуальна упаковка (smart packaging) із сенсорами, що сигналізують про зміну температури або псування продукту.

- Холодна пастеризація (HPP — High Pressure Processing), яка забезпечує тривале зберігання продуктів без термічної обробки, зберігаючи харчову цінність.

- 3D-друк харчових продуктів, який дозволяє формувати структури їжі за індивідуальними запитами (зокрема для людей з особливими дієтичними потребами).

- Функціональні та альтернативні продукти. Розвиток рослинних аналогів м'яса (наприклад, Beyond Meat, Impossible Foods) або альтернативних джерел білка, таких як інсектицидні протеїни, мікрободорості, грибні білки.

- Продукти з підвищеним вмістом клітковини, пробіотиків, мікроелементів, орієнтовані на здоровий спосіб життя. У 2023 році, за даними GlobalData, світовий ринок альтернативних білків досяг обсягу понад 14 млрд доларів і прогнозується зростання до 35 млрд доларів до 2030 року.

2. Автоматизація виробництва.

- Використання роботів на харчових лініях для фасування, сортування, контролю якості.

- Розумні системи управління виробництвом (MES, ERP), що дозволяють відслідковувати якість і простежувати на всіх етапах — від сировини до готового продукту.

Інновації у харчовій промисловості та логістиці створюють нову якість національної продовольчої системи. Вони дозволяють забезпечити:

- вищу якість та безпечність харчових продуктів;

- оптимальні витрати та ефективність у виробництві та постачанні;

- кращий досвід споживача — з персоналізованими продуктами, швидкою доставкою та гарантією свіжості;

- менший екологічний слід, що відповідає принципам сталого розвитку.

Інтеграція таких інновацій на рівні державної політики та підтримка трансформації вітчизняних виробників — необхідна умова для формування сучасної продовольчої безпеки [5].

Інновації в агропродовольчій сфері впливають не лише на технологічні процеси, а й мають значний соціально-економічний ефект, який проявляється на рівні фермерських господарств, регіонів і суспільства в цілому [6]. Вони здатні створювати нові робочі місця, стимулювати розвиток підприємництва, підвищувати доходи сільського населення та зменшувати соціальну нерівність. У той же час, без належного регулювання інноваційна трансформація може поглиблювати цифрову та економічну диференціацію.

Інновації вимагають нових навичок і кваліфікацій, що змінює структуру трудових ресурсів у сільському господарстві та харчовій промисловості.

За даними Міжнародної організації праці, технологічна модернізація сільського господарства в країнах Східної Європи призвела до

зростання попиту на висококваліфіковані кадри на 27% за останні 5 років.

Водночас традиційні ручні професії скорочуються, особливо у великих агрохолдингах, де автоматизація охоплює до 70% операцій.

В Україні, за даними Державної служби зайнятості, найбільший попит у сільському секторі спостерігається на агрономів-аналітиків, фахівців з GPS-агромоніторингу, IT-менеджерів в агро.

Впровадження інновацій значно підвищує продуктивність праці та економічну віддачу з 1 га землі або одиниці виробництва.

За оцінками Світового банку, у країнах, що інвестували понад 1% ВВП в аграрні інновації, середній приріст продуктивності праці склав 3,7% на рік, порівняно з 1,4% у країнах із низьким рівнем інвестицій.

В Україні агропідприємства, які застосовують точне землеробство, в середньому отримують прибуток на 28% вищий, ніж ті, що працюють за традиційними методами [7].

Інновації сприяють комплексному розвитку села через:

- розвиток агротуризму;
- залучення молоді до агропідприємства;
- покращення цифрової інфраструктури.

Незважаючи на позитивні ефекти, впровадження інновацій може створювати соціальну нерівність:

- малі та середні фермери часто не мають доступу до сучасних технологій через високу вартість;
- "цифрова нерівність" призводить до відставання окремих регіонів і груп населення;
- частина сільського населення, не маючи належної освіти, втрачає роботу через автоматизацію.

За даними FAO, у країнах з низьким рівнем цифрової грамотності до 40% малих фермерів не використовують навіть базових технологій, таких як мобільні додатки для прогнозу погоди чи ринку.

Щоб інновації стали каталізатором справедливого економічного зростання, необхідна:

- державна підтримка малих агровиробників (субсидії, пільгове кредитування);
- розвиток агроосвіти з акцентом на цифрові навички;
- інноваційні хаби та кластерні моделі у сільських регіонах.

В Україні діє понад 25 агростартап-інкубаторів (Agrohub, Radar Tech Agro), які надають менторство, гранти й доступ до технологій молодим фермерам.

Інновації є рушійною силою не лише економічного зростання, а й соціальних змін. Вони можуть зменшити бідність, стимулювати підприємництво, підвищити рівень життя сільського населення [8]. Однак для досягнення позитивного ефекту необхідно:

- забезпечити інклюзивність доступу до технологій;
- розвивати освіту й цифрову грамотність;
- створювати умови для балансування між технологічним прогресом і соціальною стабільністю.

Впровадження інновацій має супроводжуватися комплексною державною політикою, орієнтованою на людину як центральний елемент трансформації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інновації є вирішальним чинником для формування ефективної, стійкої та адаптивної продовольчої системи країни. Їх впровадження у сільське господарство, переробну промисловість, логістику та систему збуту продуктів дозволяє суттєво підвищити якість, безпечність і доступність харчових ресурсів. Крім того, інновації відкривають нові можливості для фермерів, зокрема малих та середніх господарств, стимулюють економічне зростання в сільській місцевості, сприяють розвитку людського капіталу через потребу у нових знаннях і навичках.

Однак варто враховувати, що технологічний прогрес сам по собі не є панацеєю. Для досягнення максимальної ефективності інноваційних рішень необхідна підтримка з боку держави — у формі інвестицій, освітніх програм, сприятливого законодавства та стратегічного бачення розвитку продовольчої політики. Надзвичайно важливо забезпечити рівний доступ до інновацій для всіх учасників продовольчого ланцюга, включаючи малі фермерські господарства, які часто опиняються поза межами технологічного прогресу.

Отже, інновації — це не лише шлях до підвищення продуктивності, а й до формування нової моделі продовольчої безпеки: розумної, стійкої, екологічно відповідальної та соціально орієнтованої. Від того, наскільки ефективно країна зможе інтегрувати інновації у свою продовольчу політику, залежатиме її спроможність гарантувати гідне життя для теперішніх і майбутніх поколінь.

Література:

1. Ільчук М., Свиноус І. Організаційні засади здійснення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 4. С. 66—73.

2. Рибак Я. Я. Інтегровані стратегії та інновації для сталого розвитку агропродовольчого комплексу в умовах війни. Продовольчі ресурси, 2024. 12 (22). С. 259—265.

3. Буряк А. В. Інноваційний потенціал аграрного сектору економіки. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес, 2014. № 1. С. 56—64.

4. Ільчук М., Свиноус І. Економічні аспекти інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств України. Економічний дискурс. 2023. Випуск 3—4. С. 46—54.

5. Сакун А., Кравченко Х. Сучасний стан інноваційного розвитку сільського господарства: проблеми впровадження інновацій та шляхи їх вирішення. Молодий вчений. 2018. № 11 (63). С. 1190—1192.

6. Орленко Я. Ю. Розвиток механізмів державного управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в контексті продовольчого забезпечення населення. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 22. С. 133—139.

7. Дудар Т. Розвиток інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України. Вісник Економіки. 2019. № 1. С. 60—69.

8. Водянка А. Д., Підгірна В. С., Антохова І. М. Тенденції впровадження інновацій в аграрному секторі економіки України. Агросвіт. 2019. № 8. С. 26—32.

References:

1. Il'chuk, M. and Svynous, I. (2023), "Organizational principles of implementing innovative activities of agricultural enterprises", Ekonomichnyj analiz, vol. 33, no. 4, pp. 66—73.

2. Rybak, Ya.Ya. (2024), "Integrated strategies and innovations for sustainable development of the agro-food complex in wartime", Prodovol'chi resursy, vol. 12 (22), pp. 259—265.

3. Buriak, A.V. (2014), "Innovation potential of the agricultural sector of the economy", Naukovyj visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Ekonomika, ahraryj menedzhment, biznes, vol. 1, pp. 56—64.

4. Il'chuk, M. and Svynous, I. (2023), "Economic aspects of innovative activities of agricultural enterprises of Ukraine", Ekonomichnyj dyskurs, vol. 3—4, pp. 46—54.

5. Sakun, L. and Kravchenko, Kh. (2018), "Current state of innovative development of agriculture: problems of implementing innovations and ways to solve them", Molodyj vchenyj, vol. 11 (63), pp. 1190—1192.

6. Orlenko, Ya.Yu. (2013), "Development of mechanisms of state management of investment and innovative activities in the context of food security of the population", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 22, pp. 133—139.

7. Dudar, T. (2019), "Development of innovation activity in the agrarian sector of the economy of Ukraine", Bulletin of Ternopil National Economic University, vol. 1, pp. 60—69.

8. Vodianka, L. Pidhirna, V. and Antokhova, I. (2019), "Trends in the introduction of innovations in the agrarian sector of the ukrainian economy", Agrosvit, vol. 8, pp. 26—32.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 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 336.64

С. М. Халатур,
 д. е. н., професор,
 завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
 Дніпровський державний аграрно-економічний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>
 Н. М. Сіренко,
 д. е. н., професор,
 завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
 Миколаївський національний аграрний університет,
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1660-1073>
 К. А. Мікуляк,
 асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
 Миколаївський національний аграрний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8317-0360>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.45

ДОСВІД КРАЇН СВІТУ У ПЛАНУВАННІ ТА ВЕДЕННІ ОСОБИСТИХ (СІМЕЙНИХ) БЮДЖЕТІВ

S. Khalatur,
 Doctor of Economic Sciences, Professor,
 Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University
 N. Sirenko,
 Doctor of Economic Sciences, Professor,
 Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolaiv National Agrarian University
 K. Mikuliak,
 Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolaiv National Agrarian University

EXPERIENCE OF COUNTRIES AROUND THE WORLD IN PLANNING AND MANAGING PERSONAL (FAMILY) BUDGETS

Авторами статті дослідженні переваги і недоліки планування особистих (сімейних) бюджетів зарубіжних країн. Також в статті розкрито основні аспекти до організації ведення особистого (сімейного) бюджетування. В процесі дослідження розглянуто міжнародний досвід організації особистих бюджетів, визначено типи сімейних фінансів, а також сучасні підходи до планування бюджету в різних країнах світу. Проаналізовано ключові моделі бюджетування, зокрема японську систему "какеібо", американську концепцію "50/30/20", європейські традиції ощадності та скандинавський підхід до фінансової рівноваги. Особливу увагу авторами приділено ролі фінансової грамотності, державних програм підтримки домогосподарств та цифрових інструментів управління бюджетом. На основі проведеного аналізу зроблено висновки щодо доцільності запозичення кращих міжнародних практик для підвищення ефективності ведення особистого бюджету в Україні.

The financial behavior of the population is directly related to the widespread budgeting models and the general financial culture in the country. The more conscious and systematic the approaches to financial management, the higher the level of savings and stability of households. For Ukraine, a combination of educational initiatives with elements of the most effective international models is promising. The authors of the article study the advantages and disadvantages of personal (family) budget planning in foreign countries. The article also reveals the main aspects of organizing personal

(family) budgeting. In the process of the study, the international experience of organizing personal budgets was considered, types of family finances were identified, as well as modern approaches to budget planning in different countries of the world. Key budgeting models were analyzed, in particular the Japanese "kakeibo" system, the American concept of "50/30/20", European traditions of thrift and the Scandinavian approach to financial balance. The analysis shows that traditions of thrift and budgeting models significantly influence the financial behavior of the population. The Japanese system of "kakeibo" promotes conscious spending, the American model of "50/30/20" - structured planning, and European and Scandinavian approaches - high levels of savings. The implementation of effective budgeting models can contribute to financial stability and well-being of citizens. The international experience of European, American, Japanese and Scandinavian budgeting concepts in the development of personal finances in Ukraine was taken into account. The authors paid special attention to the role of financial literacy, state programs to support households and digital budget management tools. Based on the analysis, conclusions were drawn on the feasibility of borrowing best international practices to increase the efficiency of personal budgeting in Ukraine. Successful personal budgeting is closely linked to financial education. Public policy, access to technology, and cultural habits have a significant impact. Systems that combine digital solutions, educational initiatives, and community-based support are considered the most effective.

Ключові слова: фінансове планування, особисті фінанси, бюджетування, цифрові програми, фінансова грамотність.

Key words: financial planning, personal finance, budgeting, digital apps, financial literacy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фінансова поведінка населення безпосередньо пов'язана з поширеними моделями бюджетування та загальною фінансовою культурою в країні. Чим більш свідомими та системними є підходи до управління фінансами, тим вищим є рівень заощаджень і стабільності домогосподарств. Тому для України перспективним є поєднання освітніх ініціатив та поширення фінансової грамотності з елементами найбільш ефективних міжнародних моделей для подальшого соціального та економічного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчення питань планування місцевих та ведення особистих (сімейних) бюджетів неодноразово зустрічалося в наукових працях різних дослідників і вчених, серед яких: Білик М. Д., Варцаба В.І.1, Мулеса Е.В.2, Фурик І.І., Дмитрик О.В., Процьків Н.М., Гетьманцева Н.Д. та інші [1—9]. Але разом з тим деякі проблеми за-

лишаються невирішеними в частині врахування досвіду в різних країнах при плануванні, бюджетуванні та веденні особистих (сімейних) бюджетів, тому необхідно проаналізувати порівняльну характеристику моделей бюджетування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті — вивчити та дослідити досвід країн світу у планування особистих (сімейних) бюджетів, а також країн світу при плануванні, бюджетуванні та веденні особистих (сімейних) бюджетів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Досвід різних країн світу у плануванні та веденні особистих сімейних бюджетів значно відрізняється залежно від рівня фінансової грамотності населення, культури, соціальної політики та економічного розвитку. Дослідимо декілька прикладів успішного підходу в різних країнах (рис. 1).

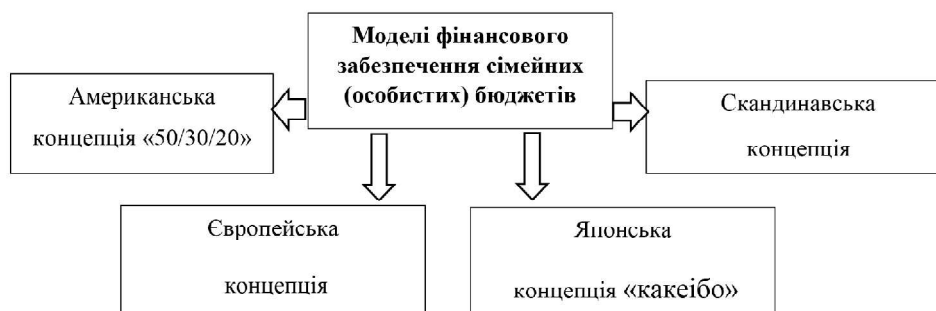


Рис. 1. Моделі фінансового забезпечення сімейних (особистих) бюджетів

1. Японська система "какеібо". 25
Какеібо — це традиційна японська методика ведення домашнього бюджету, яка акцентує увагу на усвідомленому витрачанні коштів. Хоча точні статистичні дані про поширення цієї системи відсутні, її популярність зростає не лише в Японії, але й у західних країнах, зокрема у США та Європі. Це пов'язано з її простотою та ефективністю у контролі витрат. Традиційна японська система ведення домашнього бюджету з ручним записом витрат і плануванням цілей, і звісно велика увага приділяється дисципліні в щоденних фінансах.

2. Американська концепція "50/30/20". Ця модель передбачає розподіл доходів наступним чином: 50% — на необхідні витрати, 30% — на бажані витрати, 20% — на заощадження або погашення боргів. У США ця концепція здобула популярність завдяки своїй простоті та адаптивності. За даними Федеральної резервної системи, у 2023 році середній рівень заощаджень домогосподарств становив приблизно 5.2% від доходу, що свідчить про потенціал для збільшення заощаджень при впровадженні структурованих моделей бюджетування. Але попри популярність моделі, середній рівень заощаджень у США в 2023 р. свідчить про те, що більшість американців використовують модель частково, або стикаються з надмірним споживанням і борговим навантаженням. У багатьох школах впроваджені програми з фінансової грамотності. Високий рівень використання мобільних застосунків та цифрових інструментів для бюджетування, як-от Mint або YNAB (You Need A Budget). Оскільки кредитна історія має велике значення, тому американці уважно ставляться до управління боргами. В Канаді, наприклад, є безкоштовні фінансові консультації, курси для молоді, а також розвинуті сервіси з управління боргом, накопиченням на пенсію та страхуванням.

3. Європейські традиції ощадності. У Європі спостерігається високий рівень заощаджень серед домогосподарств. Згідно з даними Eurostat, у 2022 році середній рівень заощаджень у ЄС становив 13,1% від наявного доходу. Найвищі показники зафіксовано в Німеччині (20,46%), Нідерландах (19,4%) та Люксембурзі (18,1%), що свідчить про глибоко вкорінені традиції ощадності та фінансової дисципліни в цих країнах. Бюджетування та економія — це частина

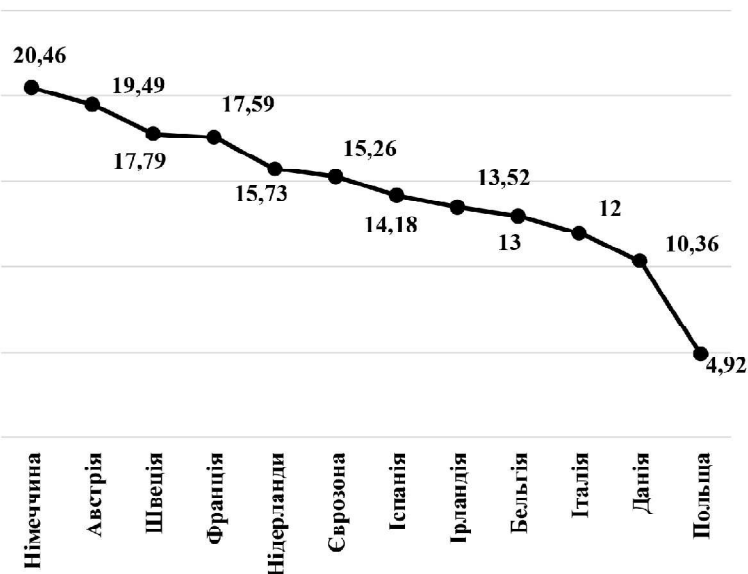


Рис. 2. Порівняльна динаміка рівнів заощаджень населення країн світу

європейської культури, наприклад, німці розробляють чіткий щомісячний фінансовий план [1, с. 102].

4. Скандинавський підхід до фінансової рівноваги. Скандинавські країни, такі як Швеція, Норвегія та Данія, відомі своєю фінансовою стабільністю та високим рівнем соціального забезпечення. У 2024 році рівень заощаджень домогосподарств у Швеції становив 17,79%, в Австрії — 19,49%, а в Данії — 10,36%. Це свідчить про ефективне поєднання особистої фінансової відповідальності та державної підтримки, що сприяє фінансовій рівновазі громадян. Показники демонструють успішне поєднання особистих стратегій з державними інструментами.: Шведи мають традицію обережного ставлення до витрат, популярна практика "Lagom" (помірність у всьому). Також застосовують електронні платежі, майже все оплачується безготівково, що полегшує контроль за витратами. А соціальні виплати і прозорість фінансової системи допомагають громадянам планувати бюджети з державною підтримкою.

Порівняльну динаміку рівнів заощаджень населення країн світу наведемо на рисунку 2.

Аналіз показує, що традиції ощадності та моделі бюджетування значно впливають на фінансову поведінку населення. Японська система "какеібо" сприяє усвідомленому витрачання, американська модель "50/30/20" — структурованому плануванню, а європейські та скандинавські підходи — високому рівню заощаджень. Впровадження ефективних моделей бюджетування може сприяти фінансовій стабільності та добробуту громадян.

Таблиця 1. Вплив моделей бюджетування на фінансову поведінку населення

Моделі	Характеристика моделі		Статистика заощаджень
Японська система «какеібо»	ручне ведення бюджету з глибоким самоаналізом витрат	спонукає до усвідомленого споживання та щомісячного самооцінювання фінансових звичок	11–13%
Американська концепція «50/30/20» (США, Канада)	50% - потреби, 30% - бажання, 20% - заощадження	сприяє базовому фінансовому плануванню та легкій адаптації до доходів різного рівня.	5,2%.
Європейська ощадність (Німеччина, Франція, Нідерланди)	помірковане споживання, традиції ощадності, державне стимулювання накопичень.	висока культура заощадження, активне використання довгострокових фінансових інструментів	Німеччина: 20,46% Франція: 17,59% Нідерланди: 19,4% Люксембург: 18,1%.
Скандинавська модель фінансової рівноваги	поєднання високого рівня соціального захисту з особистою фінансовою відповідальністю	стимулює раціональне споживання та довгострокове планування (пенсійні накопичення, інвестиції).	○ Швеція: 17,79% Данія: 10,36% Австрія: 19,49

На основі міжнародної статистики можна простежити, як різні підходи до ведення бюджету формують фінансові звички громадян та рівень їх заощаджень [2, с. 143—153].

Проведемо детальний аналіз впливу моделей бюджетування на фінансову поведінку населення таблиці 1. Аналіз порівняльних моделей бюджетування свідчить, що успішне формування фінансової поведінки населення залежить не лише від конкретної методики управління коштами, а й від загального рівня фінансової культури, державної політики та соціально-економічного середовища.

Високі показники заощаджень у країнах Європи та Скандинавії є результатом тривалого формування ощадних традицій, активної участі держави у фінансовій просвіті громадян та наявності зручних фінансових інструментів.

Зокрема, в Німеччині, Франції та Нідерландах домінує раціональна фінансова поведінка, яка передбачає планування витрат, регулярне накопичення коштів та інвестування в стабільні активи. Це є доказом того, що бюджетування

не обмежується простим обліком доходів і витрат, а перетворюється на системну частину способу життя. Це підтверджує глибоко вкорінені моделі довготривалого фінансового планування.

Американська модель 50/30/20 демонструє свою ефективність лише за умови чіткого дотримання її принципів. Однак низький рівень заощаджень у США вказує на поширену проблему перевитрат, кредитної залежності та недотримання фінансової дисципліни, особливо в умовах високого споживацтва. У таких умовах особливої ваги набуває фінансова грамотність, яка повинна стати частиною базової освіти.

Японський підхід "какеібо" можна вважати унікальним інструментом саморефлексії та уважного ставлення до витрат. Його ефективність полягає у простоті, регулярності та психологічній адаптив-

ності, що робить його доступним для широких верств населення. Проте успіх такої моделі значною мірою залежить від культурного контексту, в якому вона застосовується.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можемо окреслити певні аспекти розвитку особистого бюджетування в нашій країні за такими основними напрямками: 1) успішне ведення особистих бюджетів тісно пов'язане з фінансовою освітою; 2) державна політика, доступ до технологій та культурні звички мають суттєвий вплив;

3) найбільш ефективними вважаються системи, які поєднують цифрові рішення, освітні ініціативи та підтримку на рівні громади.

ВИСНОВКИ

В Україні потенціал для впровадження ефективних моделей бюджетування є досить значним. Зважаючи на високий рівень тіньової економіки, низьку фінансову грамотність населення та нестабільність валютного ринку, впровадження структурованих методів планування бюджету є актуальним завданням. Отже, варто орі-

Таблиця 2. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей бюджетування

Модель	Середній рівень заощаджень (%)	Характеристика впливу
Какеібо (Японія)	11-13%	Усвідомлене витрачання
Американська 50/30/20 (США, Канада)	5.2%	Структуроване, але часто часткове
Європейська	15–20%	Поміркованість, культура збережень
Скандинавська	10–19%	Соцзахист та особиста відповідальність

ентуватися на кращі міжнародні практики з урахуванням національних особливостей та підтримки з боку держави через просвітницькі програми, доступні цифрові сервіси та податкові стимули для домогосподарств. Таким чином, формування ефективної фінансової поведінки можливе лише за умови поєднання індивідуальної відповідальності, культурної традиції, державної підтримки та якісної фінансової освіти. Це забезпечить стабільність сімейних бюджетів, стійкість економіки та підвищення добробуту населення в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2021. № 3. С. 97—109.
2. Варцаба В.І.1, Мулеса Е.В.2, Фурик І.І. Особливості функціонування місцевих бюджетів України в умовах пандемії Covid — 19. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип 17. Т. 1 С. 143—153. DOI:10.15330/apred.1.17.143-153 (дата звернення: 05.05.2025).
3. Дмитрик О.В. Роль і місце особистого селянського господарства у формуванні доходів сільських домогосподарств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 73—77.
4. Процьків Н.М., Гетьманцева Н.Д. Сімейне право. Навчально-методичний посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 148 с.
5. Сімейне право України/ під ред О. В. Дзери. — Київ: Юрінком Інтер, 2019. 520 с.
6. Velychko O., Velychko L., Khalatur S., 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), 153—166. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14) (дата звернення: 05.06.2025).
7. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O., 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> (дата звернення: 08.05.2025).
8. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., Pavlenko, O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. *Academy review*, 2 (57), 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19> (дата звернення: 07.05.2025).
9. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>.
Стаття надійшла до редакції 16.05.2025 р.
10. Bilyk, M. D. (2021), "Budgeting in the financial planning system", *Finance of Ukraine*, vol. 3, pp. 97—109.
11. Vartsaba, V.I., Mulesa, E.V. and Furyk, I.I. (2021), "Peculiarities of the functioning of local budgets of Ukraine in the conditions of the Covid-19 pandemic", *Current problems of the development of the region's economy*, vol. 17, no. 1, pp. 143—153. DOI:10.15330/apred.1.17.143-153 (accessed May 05, 2025).
12. Dmytryk, O.V. (2019), "The role and place of personal peasant economy in the formation of incomes of rural households", *Economy and State*, vol. 9, pp. 73—77.
13. Protskiv, N.M. and Getmantseva, N.D. (2021), *Simeyne pravo [Family Law], Educational and Methodological Manual*, Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine.
14. Dzera, O. V. (2019), *Simeyne pravo Ukrayiny [Family Law of Ukraine]*, Yurinkom Inter, Kyiv, Ukraine.
15. 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), 153—166. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14).
16. 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>.
17. 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>.
18. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>.

УДК 338.43:635.1/.8

О. В. Захарчук,

д. е. н., професор, член-кореспондент НААН України;
завідувач відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення,
ННЦ "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1734-1130>

Н. В. Лещук,

д. с. - г. н., с. н. с., завідувач відділу наукових досліджень формування сортових ресурсів,
Український інститут експертизи сортів рослин;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6025-3702>

О. А. Скубій,

науковий співробітник відділу наукових досліджень формування сортових ресурсів,
Український інститут експертизи сортів рослин;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8414-9894>

О. І. Завальнюк,

старший науковий співробітник відділу наукових досліджень формування сортових ресурсів,
Український інститут експертизи сортів рослин

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5059-2559>

Ю. А. Стефківська,

старший науковий співробітник відділу наукових досліджень формування сортових ресурсів,
Український інститут експертизи сортів рослин

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5679-0377>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.50

ФОРМУВАННЯ ОВОЧЕВОГО ПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ В УКРАЇНІ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ (ОГЛЯД)

O. Zakharchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine;
head of the department of investment, material and technical ensuring, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

N. Leshchuk,

Doctor of Agricultural Sciences, Senior Researcher, Head of the Department of Scientific Research
on the Formation of Varietal Resources, Ukrainian Institute of Plant Variety Expertise

O. Skubiy,

Researcher of the Department of Scientific Research on the Formation of Varietal Resources,
Ukrainian Institute of Plant Variety Expertise

O. Zavalnyuk,

Senior Researcher, Department of Scientific Research on the Formation of Varietal Resources,
Ukrainian Institute of Expertise on Rosylin Varieties

Yu. Stefkivska,

Senior Researcher, Department of Scientific Research on the Formation of Varietal Resources,
Ukrainian Institute of Expertise on Rosylin Varieties

FORMATION OF THE VEGETABLE FOOD MARKET IN UKRAINE: STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS (REVIEW)

У статті досліджено сутність формування продовольчого ринку товарної продукції овочевих рослин в Україні. Приведено детальний аналіз стану попиту й пропозиції, вивчено кон'юнктуру ринку та складові ціноутворення. Для ефективного розвитку сучасного овочівництва необхідно вдосконалити маркетинг у галузі, впроваджувати іннова-

ційно-інвестиційні моделі розвитку, постійно модернізувати технології вирощування, зберігання і реалізації овочів. Формування овочевого ринку в Україні переважно за рахунок вітчизняного виробництва. Серед причин, які стримують розвиток галузі овочівництва, слід виділити повільну переорієнтацію виробників на сучасні вимоги ринку, низький рівень їх економічних відносин та недостатньо оновлену матеріально-технічну базу підприємств, у тому числі і переробних. Необхідно активно запроваджувати у виробництво світові стандарти якості й безпечності продукції, розбудовувати сучасну ринкову інфраструктуру та систему маркетингу, зокрема створити дієву систему кооперації з виробництва, заготівлі та зберігання овочів, урізноманітнити асортимент і сортимент овочів з подальшим розвитком їх органічного виробництва.

На основі проведення аналітичних досліджень статистичної інформації про забезпечення населення України продуктами овочівництва узагальнено тенденції формування ринку та цінової політики, запропоновано заходи щодо оптимізації темпів розвитку галузі овочівництва. Зроблено висновки та надано рекомендації щодо стратегії управління продовольчим ринком овочевої продукції в умовах нестабільності.

The article examines the essence of the formation of the food market for vegetable products in Ukraine. A detailed analysis of the state of demand and supply is provided, the market situation and components of pricing are studied. The absence of world standards for vegetable products is established and the formation of the attractiveness of the investment policy of the market functioning is not completed. Analysis of a comprehensive approach to the functioning of the national vegetable market in modern conditions made it possible to substantiate the impact of military operations on the production of vegetable products. Conclusions are drawn and recommendations are given on the strategy for managing the vegetable food market in times of instability.

For the effective development of modern vegetable growing, it is necessary to improve marketing in the industry, implement innovative and investment models of development, and constantly improve technologies for growing, storing, and selling vegetables. The vegetable market is characterized by a high level of self-sufficiency. Its capacity is formed mainly due to domestic production. Among the reasons that hinder the development of the vegetable growing industry, one should highlight the slow reorientation of producers to modern market requirements, the low level of their economic relations, and the insufficiently updated material and technical base of enterprises, including processing ones. It is necessary to actively introduce global standards of product quality and safety into production, develop a modern market infrastructure and marketing system, in particular, create an effective system of cooperation in the production, procurement, and storage of vegetables, diversify the range and assortment of vegetables with the further development of their organic production.

Based on analytical studies of statistical information on the provision of the population of Ukraine with vegetable products, market formation trends and pricing policy are summarized, and measures are proposed to optimize the development rates of the vegetable industry.

Ключові слова: овочівництво, товарна продукція, кон'юнктура, попит, пропозиція, маркетинг, споживач, ринок, ціна, інфраструктура.

Key words: vegetable growing, commodity production, market conditions, demand, supply, marketing, consumer, market, price, infrastructure.

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

Овочівництво, як одна із важливих галузей рослинництва, наразі складна, досить високо затратна та актуальна. Овочева індустрія сьогодні охоплює досить широкий спектр ботанічних таксонів (видів і різновидностей), які включено до групи овочевих [1, с. 37]. Виробництво товарної овочевої продукції носить регіональний характер. Продуктивність рослин овочевих формується на відповідних етапах органогенезу впродовж періоду вегетації під впливом чинників довкілля.

Овочеві культури вирощують за різними технологіями, строками досягання і збирання, зберігання і переробки, собівартістю та

ефективністю виробництва. Варто зазначити високу трудомісткість виробництва товарної продукції овочів, складну механізацію окремих виробничих процесів їх вирощування, зокрема збирання урожаю, відсутність належних умов зберігання та переробки [2, с. 110].

Сучасний внутрішній ринок овочевої продукції в Україні характеризується відносно низьким рівнем розвитку інфраструктури, складських приміщень та наявністю комплексу проблем практично на всіх його рівнях: від виробництва продукції до її реалізації кінцевому споживачеві як у свіжому, так і в переробленому вигляді. Ситуація, що склалася призводить до значних втрат і обмеженого розвитку внутрішньої переробної галузі, при цьому імпортна продукція присутня у всіх сегментах ринку овочів. У зв'язку з військовим станом,

коли значна частина працездатного населення залишає країну, а ті, хто залишився, мають недостатню купівельну спроможність, пошук шляхів для поліпшення функціонування ринку овочів стає особливо важливим [3, с. 74].

До основних бар'єрів, які гальмують подальший розвиток галузі овочівництва, слід віднести: недостатній розвиток логістики, кооперативних об'єднань виробників овочів, що зумовлює низьку товарність промислового виробництва та їх стихійний продаж; капельне зрошення запроваджене лише на 12 % площ; занепад національного насінництва; тільки 30 % наявних овочесховищ відповідає сучасним вимогам зберігання продукції; відсутність прямої державної підтримки, в тому числі і фінансової. Саме про ці проблеми і наголошено в у розробленій Концепції Державної цільової програми розвитку овочівництва на період до 2025 року [4]. Тож дослідження поточної кон'юнктури вітчизняного ринку овочів та прогноз можливих конкурентних змін досить актуальне. Новими є дослідження особливостей розвитку ринку овочевої продукції, аналіз проблем її конкурентоспроможності, дослідження специфіки цього динамічного і висококон'юнктурного сегменту агропродовольчого ринку [5, с. 21].

Більшість овочевої продукції в Україні виробляється домогосподарствами, що свідчить про визначальну роль індивідуального сектору у розвитку цього товарного ринку. Згідно зі статистичними даними на 2022 рік, господарства населення виробили майже 85,0 % відкритих овочевих культур та 98 % картоплі. Протягом періоду з 2016 року по 2024 рік спостерігалася тенденція зменшення виробництва картоплі (на 40,0%) та овочів більш як на половину [6, с. 106].

Водночас, поряд із значним потенціалом вітчизняної галузі овочівництва та перспективами подальших ринкових трансформацій, слід зазначити, що в сучасних реаліях її ресурсна, технологічна, маркетингова, організаційно-управлінська, складові значно відстають від рівня аналогів економічно розвинутих країн. Для ефективного функціонування ринку овочевої продукції важливими є встановлення гнучких цін, визначення ефективних каналів реалізації та проведення комунікаційних заходів [7, с. 88].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку продовольчого ринку та проблемам виробництва і споживання овочевих продуктів харчування приділяли увагу багато вітчизняних учених: З. Сич [8] — обґрунтовано

тенденції перспектив вирощування овочів "Борщового набору" під час воєнних дій; І. Сало [9] — охарактеризовано особливості розвитку вітчизняного ринку овочів, спрогнозовано його кон'юнктуру; Б. Духницький [10] — розкрито аналіз ринку овочевих в Україні; О. Захарчук [11] — проаналізовано стан та тенденції розвитку світового ринку овочів та обґрунтовано напрями посилення конкурентних позицій України; В. Рудь [12] — розкрито формування продукції овочівництва в системі продовольчого ринку; І. Севідова [13] — обґрунтовано вплив якості овочевої продукції на конкурентоспроможність овочівництва; [14] — вивчено вплив факторів на функціонування оптових ринків овочевої продукції; В. Севідов [15] — запропоновано інноваційні складові сталого розвитку галузі овочівництва; Н. Рожко [16] — визначено пріоритетні напрями формування експортно-імпортних відносин на вітчизняному ринку овочів та фруктів за умов динамізації конкурентного середовища; [17] — визначено взаємозв'язок та протиріччя реалізації маркетингової та логістичної концепції у діяльності виробників овочів та фруктів, вплив маркетингових та логістичних заходів на формування конкурентоспроможності виробників цих товарів на ринку. Дослідженню сучасного вітчизняного та світового ринку овочів присвячено роботи таких відомих науковців: В. Амбросова, В. Бойка, Р. Близького, П. Саблука, В. Рудь, О. Вакуленка, В. Власова, П. Макаренка, В. Писаренка, Б. Супіханова, О. Ульянич, Н. Лещук та інших. Проте дослідження із вивчення напрямів посилення конкурентних позицій України на продовольчому ринку овочевої продукції залишається недостатньо обґрунтованим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті — дослідити поточний стан формування вітчизняного ринку товарної продукції овочів, спрогнозувати його функціонування та кон'юнктуру в період нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На основі проведених аналітичних досліджень статистичної інформації про забезпечення населення України продуктами овочівництва узагальнено тенденції формування ринку та цінової політики, запропоновано заходи щодо розв'язання існуючих проблем, що стримують темпи розвитку галузі овочівництва.

Щорічно Україна збирає значний урожай овочів та картоплі, що забезпечує її продовольчу безпеку. Вже в 2022 році (перший рік війни)

в Україні зібрали на 24,4% менше овочів, у порівнянні з 2021 довоєнним роком. Великі підприємства здебільшого скоротили виробництво (до 75%) або взагалі зупинили роботу. Якщо Україна у довоєнний час експортувала овочі до 96 країн, то після російського вторгнення в Україну ситуація кардинально змінилася. Задля забезпечення внутрішніх потреб населення держава призупинила експорт соціально важливих продуктів, у тому числі овочевої продукції.

Окупація регіонів вплинула на обсяги виробництва і реалізації овочів. Основними проблемами у період війни для українського аграрного сектору є: окупація українських територій, розрив логістичних ланцюгів як всередині країни, так і зовні, зменшення обсягу внутрішнього ринку та зниження купівельної спроможності українського населення, недостатність ресурсів для сільськогосподарського виробництва, проблеми з робочою силою та крадіжки української сільськогосподарської техніки і продукції [18; 35, с. 5].

Вагомим чинником, що визначає основні напрями подальшого розвитку овочевого ринку України, є стан та тенденції розвитку світового ринку овочів. Це в свою чергу впливає на підвищення ефективності виробництва овочів, поглиблення процесу вертикальної інтеграції та активізацію партнерських відносин. Україна входить у першу десятку світових лідерів за валовим виробництвом овочевої продукції, а з розрахунку на душу населення займає шосте місце у світі. Проте, серед 20-ти передових країн світу Україна посідає 18-те місце за рівнем урожайності, при цьому, що генетичний потенціал національних сортів і гібридів реалізовано менше як на 30% [11, с. 3—7].

В Україні для вирішення продовольчої проблеми потрібно збільшити реалізацію продукції у зимовий та весняний періоди. Пріоритетним напрямом удосконалення товарного руху овочевої продукції має стати упорядкування стихійних ринкових відносин з допомогою організації оптових продовольчих ринків. Однією з перспективних форм оптової торгівлі свіжою плодовоовочевою продукцією в Україні та світі є збутові кооперативи. Треба відзначити, що овочі — товар, що швидко псується, і саме тому вимагає реалізації в короткі терміни. Наразі не існує структур, які швидко просувають товар на ринку. В Україні досі не створена система великооптової торгівлі шляхом організації оптових ринків, де гарантується збут продукції на економічно вигідних умовах, існуючі оптові ринки не виконують своїх функцій, а діють як

Таблиця 1. Площа під овочевими рослинами і картоплею, тис. га

Споживча категорія овочів	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2023 р.
Картопля	1210,2	1196,1	98,8
Овочі, <i>всього</i>	396,7	387,7	97,7
капуста	60,5	61,9	102,3
огірки	47,2	44,6	94,5
помідори	60,9	54,5	89,5
цибуля	46,7	50,5	108,1
морква	40,7	41,6	102,2
буряк столовий	35,4	37,5	105,9
інші овочеві	105,3	97,1	92,2

Джерело: Державна служба статистики "Виробництво коренеплодів, бульбоплодів, культур овочевих і баштанних продовольчих у 2023 році" [22] та власні розрахунки.

покращений варіант базарів. У більшості своїй на цих ринках торгують перекупники, які закуповують продукцію у виробників за низькими цінами, перепродаючи її на оптових ринках [19].

В Україні на сьогодні основним місцем реалізації овочевої продукції залишаються міські ринки, оскільки вони вже стали традиційним для споживачів місцем для закуповування овочів. Нині в кожному обласному центрі існують стихійні оптово-роздрібні ринки в формі базарів. Вони є невеликими за розмірами і, як правило, не дотримуються основних принципів діяльності, таких, як продаж товарів виключно оптовим продавцям, функціонування лише в світлу пору дня [20].

Вступ України до Світової організації торгівлі активізував процес технологічного оновлення виробництв, орієнтацію на задоволення потреб споживачів на внутрішньому ринку з урахуванням платоспроможного попиту населення. Крім того, відбувається переорієнтація виробництв на розширення експортних можливостей через розширення асортименту овочевої продукції у свіжому вигляді і консервованої овочевої продукції [21].

До позитивних чинників розвитку галузі овочівництва в Україні слід віднести: сприятливі природно-кліматичні умови, доступність земельних ресурсів, порівняно дешева робоча сила, широкий споживчий ринок, тенденції до підвищення цін на вирощену продукцію. Останніми роками в галузь вливаються значні інвестиції як у виготовлення кінцевих продуктів, так і у створення сировинних зон для переробних підприємств. Це стимулює до використання інноваційних технологій виробництва, збирання, зберігання продукції, підготовки до продажу, дотримання критеріїв якості отриманого урожаю тощо [15, с. 82—86].

Слід відзначити, що в 2024 році в порівнянні з 2023 роком фактично було збільшено площі

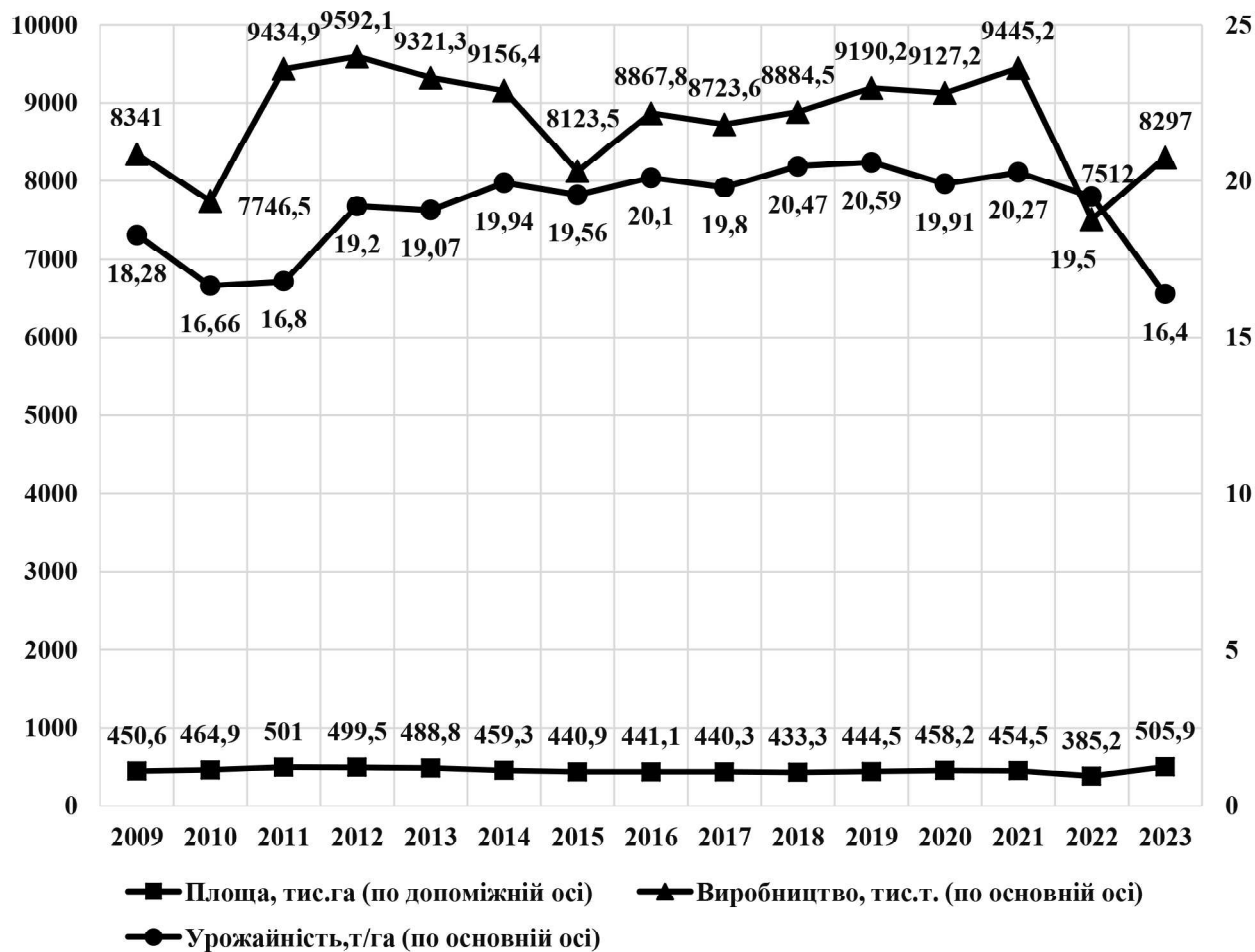


Рис. 1. Розвиток овочівництва відкритого ґрунту 2009—2023 рр.

Джерело: сформовано за даними звітів Державної служби статистики України [22].

Таблиця 2. Валові збори товарної продукції овочів і картоплі

Категорія продукту	2022 рік			2023 рік		
	Площа, тис. га	Урожайність, т/га	Валовий збір, тис. т	Площа, тис. га	Урожайність, т/га	Валовий збір, тис. т.
Картопля	1116,7	18,7	20932	880,0	18,9	21359
Овочі, всього	385,2	19,5	7512	505,9	16,4	8297

Джерело: Державна служба статистики України [22].

під вирощування цибулі на 8,6 %, буряка столового на 3,7 % та моркви на 1,7%. Водночас, було зменшено площі посіву огірків та помідорів на 7,4 % та 12,6 % відповідно (таблиця 1).

За період 2023—2024 рр. спостерігається стала тенденція зростання виробництва овочів та картоплі у порівнянні з 2022 роком. Але, при цьому Україна також імпортує окремі види овочів переважно у свіжому вигляді. Необхідність імпорту свіжих овочів зумовлена особливостями сільськогосподарського циклу виробництва та відсутністю достатньої інфраструктури зі зберігання продукції, переробки (сушіння, консервування).

Війна спричинила порушення ланцюгів постачання та логістики, що призвело до дефіциту деяких видів овочів та зростання цін на них.

Через руйнування інфраструктури та складнощі з логістикою зросли витрати фермерів на транспортування та зберігання продукції, що також вплинуло на ціни. Ціноутворення на ринку овочів визначає

доступність, якість та різноманітність продуктів для споживачів, а також має важливий соціальний та громадський вплив на їхнє життя та здоров'я.

Господарства населення виробляють основний обсяг овочів відкритого ґрунту з-поміж інших категорій господарств. Для розширення промислового овочівництва, насамперед, необхідне удосконалення технологічних прийомів вирощування для зменшення перевитрат фінансових, енергетичних і трудових ресурсів. Вітчизняні товаровиробники демонструють відносну стабільність розвитку галузі овочівництва впродовж останніх 10—15 років (рис. 1).

Показники урожайності та валові збори товарної продукції овочевих у 2022—2023 роках наведено в таблиці 2.

Товарна структура внутрішньої торгівлі продуктами овочівництва підтверджує, що українські аграрії у 2023 році виростили 29 млн т овочів. Зокрема, найбільше картоплі — 21,2 млн т, а також: помідорів — 1,4 млн т, капусти — 1,3 млн т, цибулі — 877 тис. т, моркви — 810 тис. т, буряка — 766 тис. т, огірка — 681 тис. т, інших овочів — 1,3 млн т. Товарна структура зовнішньої торгівлі овочевими показує, що обсяг імпорту овочів знизився на 6,1%, а експорт зріс на 28,5 %, порівняно з аналогічним періодом 2023 р., табл. 3.

За даними Державної митної служби України за шість місяців 2024 року Україна імпортувала 138 093 т овочів на загальну суму 146 806 тис. дол. США, що більше ніж в 10 разів перевищує експорт. Основними позиціями імпорту за даний період були помідори — 69 917 т, капуста — 18 969 т, цибуля — 15 927 т. Водночас, за аналогічний період було експортовано 9 454 т овочів на загальну суму 3 398 тис. дол. США. Основними позиціями експорту були цибуля (8 030 т) та морква, ріпа, столові буряки, редька, селера (439 т) та огірки, корнішони (421 т) [23, с. 141].

З березня 2022 по серпень 2023 року Україна профінансувала іноземних виробників овочів на суму понад 550 млн доларів. Хоча імпорт зростав і до війни, але не так стрімко. Процес заміщення втрачених плантацій на півночі та заході йде дуже повільно [24].

Овочівництво України зазнало втрат через війну. Істотно постраждали овочеві господарства Херсонщини, Миколаївщини, Донеччини та Луганщини, де вирощували значну частину овочів. Були побоювання, що підтоплення Херсонщини, спричинене підривом дамби Каховської ГЕС, та зникнення Каховського водосховища призведуть до відчутного здороження овочів в Україні. Врожайність цих культур зросла на 10-15 %. Цибуля та морква є рекордсменами із зниження цін овочевих культур. Восени ціна їх була у 2,5 рази дешевше, ніж у жовтні 2022го. У 2023 р. в Україні площа, яку займала цибуля складала 48,2 тис. га, а морква — 40,6 тис. га. Збільшення площ під морквою відбулося у Волинській, Київській та Дніпропетровській області. Рекордсменами за посівами цибулі були Дніпропетровська, Вінницька, Київська, Миколаївська та Черкаська [27].

Незважаючи на турбулентні події, ринок свіжих овочів в Україні продовжує розвиватися і наближається до стандартів глобального ринку. Овочеві культури залишаються прибутковою галуззю завдяки правильному підходу до виробництва, маркетингу та логістики, що

Таблиця 3. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД за період з 01.01.2024 р. по 30.06.2024 р.

Найменування позиції товару за УКТЗЕД	Імпорт		Експорт	
	вартість, тис. дол. США	обсяг, т	вартість, тис. дол. США	обсяг, т
Картопля	9322	15334	68	156
Помідори	83693	69917	10	3
Цибуля	15808	15927	2285	8030
Капуста	17804	18969	163	405
Морква, ріпа, столові буряки, редька, селера	4336	5406	286	439
Огірки, корнішони	15843	12540	586	421
Всього	146806	138093	3398	9454

Джерело: Державна митна служба України [22].

дозволяє отримувати дохід навіть при збільшенні виробництва та спади ринку [25, с. 49].

Фрагментація ринку виявляється не тільки в різноманітні видів і географічному розподілі, але і в існуванні неконтрольованого ринку господарської продукції, який обходить ринкові елементи інфраструктури. Відсутність підготовки продукції перед реалізацією у дрібних виробників поглиблює їхню неконкурентоспроможність на імпортному ринку. Недостатнє інформаційне забезпечення суб'єктів ринку перешкоджає адекватній оцінці ситуації та управлінським рішенням для поліпшення. На овочевому ринку України залишається невелике різноманіття продуктів. Основну частку асортименту становлять овочеві рослини, що входять у борщовий набір [26].

У нашій країні відсутні такі важливі вітамінні продукти, як солодкий перець, баклажани, часник та ряд інших зелених та салатних культур. Їх загальний внесок у виробництво становить лише 6,2%, що далеко не відповідає 25—35% в Європі. Аналіз попиту та пропозиції з 2015 по 2024 роки показує, що обсяг овочевого ринку (загальний обсяг виробництва) за цей період зріс на 75%, але темпи зростання продукції для споживання (фонд споживання) зросли лише на половину [26].

До овочів "борщового набору" традиційно відносять картоплю, капусту білоголову, буряк, цибулю та моркву. Іноді в цьому списку ще розглядають помідор. В Україні цей асортимент 2023 р. восени, порівняно з цінами літа, подешевшав на 48%. Зменшення вартості продукції овочів восени, як і передбачуване в майбутньому зростання взимку — це сезонні явища. Хоча, порівняно з осінню 2022 р., ціни 2023 р. також значно знизилися. Фахівці й аналітики упевнені, що за рік ситуація змінилася завдяки високому врожаю і зростанню обсягів виробництва овочевої продукції в західних областях України [27].

Таблиця 4. Середні ціни на овочі по Україні у 2024 році*, грн/кг

Товари	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	червень до травня, %
Капуста білоголова	14,31	14,77	14,00	13,22	16,34	11,28	69,0
Цибуля ріпчаста	16,86	16,99	16,75	16,03	25,93	24,36	94,0
Буряк столовий	16,14	17,10	16,92	17,80	25,52	32,92	129,0
Морква столова	14,43	14,19	12,78	12,06	16,61	29,75	179,1
Картопля	21,46	22,75	22,73	22,45	24,53	28,39	115,7

Джерело: Державна служба статистики України [21] та власні розрахунки.

Середні ціни на "борщовий набір" за період 01.01 — 01.06 2024 року представлені в таблиці 4.

Дані таблиці свідчать, що середні споживчі ціни на овочі борщового набору в червні 2024 року в порівнянні з травнем 2024 показали динаміку як росту, так і зниження. Зокрема, буряк столовий подорожчав на— 29 %, морква —

Таблиця 5. Ціни на овочі борщового набору на гуртових* ринках України

Гуртовий ринок	Продукт	Середня ціна, грн/кг	
		станом на 17.07.2024	станом на 17.06.2024
«Столичний»	Картопля	10,00	19,00
	Капуста білоголова	28,00	8,00
	Морква столова	27,00	22,00
	Буряк столовий	23,00	22,00
	Цибуля ріпчаста	26,00	27,00
	Помідор істівний	45,00	75,00
	Огірок посівний (корнішони)	22,00	50,00
«Шувар»	Картопля	14,50	20,00
	Капуста білоголова	9,00	8,00
	Морква столова	18,00	32,50
	Буряк столовий	16,50	29,00
	Цибуля ріпчаста	11,00	24,50
	Помідор істівний	47,50	60,00
	Огірок посівний (корнішони)	17,50	43,50

Джерело: "Столичний" [28], "Шувар" [29].

Таблиця 6. Диференціація вартості одноразового борщового набору протягом листопада-грудня 2024 р.

Найменування	К-ть, грам	Ціна, грн		Тенденція, %
		03.12.2024	19.11.2024	
Картопля	150	4,55	4,51	0,9
Капуста	100	3,22	3,10	3,9
Морква	50	1,58	1,53	3,3
Буряк	50	1,31	1,29	1,6
Цибуля ріпчаста	50	1,18	1,16	1,7
Томати червоні	50	4,49	3,74	20,1
Олія соняшникова	20	1,25	1,23	1,6
Свинина	100	15,78	15,79	-0,1
Всього:	570	33,36	32,35	3,1

Джерело: дані НДІ "Укراгропромпродуктивність" [30] та власні розрахунки.

на 79 %, картопля — на 15 %, а капуста білоголова та цибуля знизилася в ціні на 31% та 6 % відповідно.

Ціни на овочі борщового набору на найбільших гуртових ринках України демонстрували значну волатильність, таблиця 5.

Так, на гуртовому ринку "Столичний" ціни на картоплю, цибулю ріпчасту, помідор та огірок здешевшали. Помідор знизився в ціні на 40 % з 75 грн/кг до 45 грн/кг, огірок на 56% з 50 грн/кг до 22 грн/кг картопля на 47% з 19 грн/кг до 10 грн/кг. Морква, буряк незначно додали в ціні, а капуста підвищилася в ціні більше ніж у два рази. Водночас, на гуртовому ринку "Шувар" ціни демонструють значне зниження, зокрема, картопля здешевшала на 28% з 20 грн/кг до 14,50 грн/кг, морква на 45% з 32,50 грн/кг до 18,00 грн/кг, буряк столовий на 43% з 29 грн/кг до 16,50 грн/кг, цибуля ріпчаста на 55% з 24,5 грн/кг до 11 грн/кг, огірок корнішон 60% з 43,5 грн/кг до 17,5 грн/кг та помідор на 21% з 60 грн/кг до 47,5 грн/кг. Капуста зросла в ціні на 12,5%.

Основною причиною зниження цін на овочі є сезонне збільшення їх пропозиції. На кінець 2024 р. (дані НДІ "Украгропромпродуктивність"), спостерігали зростання вартості борщового набору порівняно з цінами на 19 листопада 2024 року, таблиця 6. Про це свідчать дані 51 обласного та районного ринків України за такими продуктами як: картопля, томати, капуста, цибуля, морква, буряк, свинина, соняшникова олія. Мінімальна вартість продуктів борщового набору станом на 03.12.2024 року склала 33,36 грн, тоді як двома тижнями раніше середня вартість дорівнювала 32,35 грн, що демонструє зростання ціни на 1,01 грн.

На динаміку цін на овочеві, особливо в не-сезон, більш істотно впливають такі чинники як оперативність і обсяги постачання, вартість зберігання та транспортування, підвищені тарифи на електроенергію для промислових виробників, ціни на паливо.

Прийняття обґрунтованих управлінських рішень для вибору стратегічних альтернатив та цільових пріоритетів розвитку ринку овочів, як на рівні держави, так і на рівні окремих господарських суб'єктів, повинно базуватися на принципах системності та науковості. Реалізація цих принципів передбачає прогнозування стану і динаміки ринків овочевої продукції. Науково обґрунтована стратегія змінює продовольчий ринок овочевих [31].

Виробникам слід враховувати, що структура внутрішнього споживання овочів постійно удосконалюється, зокрема, відповідно до моделі здорового харчування, тому виробники мають адаптуватися до вимог споживачів і збільшувати виробництво зелених овочів, урізноманітнювати їх асортиментний склад і підвищувати якісні показники. Вимоги зовнішнього ринку також впливають на структуру виробництва і пропозиції овочів [32, с. 91].

На ринку овочевих продуктів селективна державна підтримка повинна спрямовуватися на формування сировинної бази українських переробних підприємств, створення додаткових стимулів вирощування сортів овочевих рослин із європейськими показниками якості, пільгове кредитування і оподаткування виробників [33].

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки експорт овочевих товарів доцільно здійснювати за залишковим принципом. Проти 2021 р. загальна посівна площа скоротилася на 20 %. Унаслідок бойових дій частина працівників сільгосппідприємств та фермерів були вимушені не тільки припинити економічну діяльність в аграрному секторі, а й покинути власні домівки [34; 35, с.19].

Перспектива відновлення їх економічної діяльності на власних землях є невизначеною, що може призвести до виходу з аграрного бізнесу або зміни спеціалізації. За даними ФАО, понад 150 тис. фермерів/працівників продовольчої системи безпосередньо постраждали від війни та/або були змушені мігрувати, що призвело до зміни спеціалізації та асортименту овочевої продукції [24; 35, с. 20].

Розширення асортименту пропозиції, зниження витрат на виробництво і забезпечення потужності для переробки й зберігання гарантуватиме якість формування і функціонування овочевого продовольчого ринку. Розвиток овочевого ринку та його перехід до цивілізованого та регульованого стану передбачає впровадження науково обгрунтованої державної політики у галузі регулювання виробництва і цін на овочі, створення ефективної інфраструктури для ринку овочів, підвищення інформованості та мобільності виробників та споживачів у виборі місця та характеристик реалізації овочів, а також контролю використання електронно-касових апаратів і впровадження сучасних маркетингових стратегій та методів регулювання.

Насамперед, необхідно проводити постійний моніторинг ситуації на ринку овочів — обсягів виробництва, експорту, імпорту, споживання,

ціноутворення. Це дозволить відстежувати динаміку та тенденції подальшого розвитку ринку. Також важливо досліджувати поведінку споживачів овочевої продукції, зміну їхніх уподобань та моделей споживання в умовах кризи. На основі отриманих даних можна буде коригувати маркетингові стратегії.

Потребують подальшого вивчення логістичні процеси на ринку овочів, пошук оптимальних ланцюгів постачання в умовах відновлення інфраструктури. Важливо аналізувати ефективність державної політики підтримки галузі овочівництва і розробляти рекомендації щодо її удосконалення. Загалом, комплексні міждисциплінарні дослідження дадуть можливість отримати цілісне бачення розвитку ринку овочів в умовах повоєнної відбудови економіки України. Чередніченко О. визначено тенденції рівня економічної ефективності вітчизняної галузі овочівництва [37, с. 87—97].

Аналіз українського ринку овочів в умовах війни відображає складні виклики та можливості, з якими стикаються аграрні підприємства у даному контексті. Загалом, в умовах війни на українському ринку овочів виникає потреба в інноваційних підходах та стратегіях, які дозволять аграрним підприємствам пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі та забезпечувати стабільність бізнесу. Адже, виробництва в Україні мають відповідати європейській промисловій політиці, на порядку денному якої перебувають такі фактори конкурентоспроможності, як: автоматизація процесів, енергоефективність, упровадження принципів сталого розвитку, підходів циркулярної економіки, ресурсоефективного та чистого виробництва та ін. Це дасть їм змогу випускати продукцію, сертифіковану за європейськими стандартами [35, с. 26].

Нестабільність ринку для операторів ринку виробників — це територіальний аспект, фінансове забезпечення, погодні умови, подорожчання ресурсів, торговців — ефективний збут і подорожчання логістики, для споживачів, перш за все — це зростання цін за умов низького платоспроможного попиту.

Необхідно активно працювати над відновленням та зміцненням інфраструктури для забезпечення ефективного транспортування та зберігання овочів [36]. Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови та потенціал для розвитку органічного виробництва надає переваги для позиціонування українських овочів як якісних та екологічно чистих продуктів. Необхідно активно шукати альтернативні джерела фінансування та розробляти стратегії управління ціно-

вими коливаннями для забезпечення стабільності виробництва. Важливо гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі, адаптуючи стратегії маркетингу та продажу для збереження конкурентоспроможності.

Часто в торговельній мережі асортимент овочевої продукції представлений великою кількістю товарів, завезених з інших країн, а не вирощених в Україні. Тому, внутрішня ринкова конкуренція посилюється через вплив іноземних постачальників, а не власних виробників овочів. Однак, зростаючий попит саме на українську продукцію створює додаткові можливості [37, с. 93].

Галузь овочівництва є ключовою для економіки держави, визначаючи обсяги пропозиції та вартість основних видів овочів, формуючи значну частку доходів сільськогосподарських виробників і впливаючи на розвиток сільських територій та валютні доходи держави через експорт. Огляд тенденцій свідчить, що формування продовольчого ринку овочевих в Україні повинно зберігати лідерство в агропромисловому виробництві.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами аналітичних досліджень можна зробити висновки:

1) Виробництво товарної продукції овочів за період 2021—2024 рр. зменшилося на 16,4%. Згідно розробленого прогнозу, виробництво овочів у 2025 р. може збільшитися порівняно з попереднім на 5,3% до 8063,6 тис. т.

2) За рахунок вітчизняної пропозиції овочів попит населення забезпечується практично на 100%. Споживання овочів у середньому становить до 160 кг на одну особу в рік, що майже дорівнює раціональній нормі у 161 кг.

3) Серед причин, які стримують розвиток галузі овочівництва, слід виділити повільну переорієнтацію виробників на сучасні вимоги ринку, низький рівень їх економічних відносин та недостатньо оновлену матеріально-технічну базу підприємств, у тому числі і переробних.

4) Для ефективного розвитку сучасного овочівництва необхідно вдосконалити маркетинг у галузі, впроваджувати інноваційно-інвестиційні моделі розвитку, постійно вдосконалювати технології вирощування, зберігання і реалізації овочів. Саме підтримка держави як фінансова так і законодавча у створенні привабливого інвестиційного середовища для подальшого розвитку галузі овочівництва з орієнтацією на ресурсо- й енергоощадну техніку і технологію.

5) Необхідно активно запроваджувати у виробництво світові стандарти якості й безпечності продукції, розбудовувати сучасну ринкову інфраструктуру та систему маркетингу, зокрема створити дієву систему кооперації з виробництва, заготівлі та зберігання овочів, урізноманітнити асортимент і сортимент овочів з подальшим розвитком їх органічного виробництва.

Література:

1. Галат, А. М. Особливості ринку свіжих овочів в Україні. *Агросвіт*, 2019. № 11. С. 35—44. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.11.35>.
2. Амонс, С. Е., Красняк, О. П. Виробництво овочів в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку галузі. *Сільське господарство та лісівництво*, 2021. № 20, С. 97—116. <https://doi.org/10.37128/2707-5826-2021-8>.
3. Семенда О. В., Корман І. І. Аналіз українського ринку овочів в умовах війни. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2024. Vol. 3, № 1. С. 72—80. <https://doi.org/10.46299/j.isjmf.20240301.07>.
4. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку овочівництва на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1333-р. від 21.10.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1333-2020-%D1%80#>.
5. Карпенко А. Ф. Маркетингові дослідження кон'юнктури ринку органічної продукції. *Підприємництво та інновації*, 2022. № 23. С. 21—24. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.4>.
6. Яцишина А. К. Дослідження ринку овочів і фруктів в Україні. *Економіка та держава*, 2019. № 2. С. 105—109. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.2.105>.
7. Логоша Р. В. Особливості інноваційного розвитку галузі овочівництва. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 2017. Вип. 25. С. 86—91.
8. Сич З. Д., С. М. Кубрак" Л. А. Шубенко. Проблеми вирощування овочів в Україні під час війни // Теоретичні і практичні аспекти розвитку галузі овочівництва в сучасних умовах [тези доповідей] Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції (25. 05. 2023, с. Селекційне Харківської обл.) / Інститут овочівництва і баштанництва НААН. Вінниця: "ТВОРИ", 2023. С. 178—181.
9. Сало І. А. Розвиток ринку овочів в Україні. *Економіка АПК*, 2021. № 2. С. 41—48. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202102041>

10. Духницький Б. В., Новічков О. В., Полупан В. М. Ринок овочевих культур в Україні. Економіка АПК, 2017. № 10. С. 56—60.

11. Захарчук О. В. Світовий ринок овочів та місце України. Агросвіт, 2018. № 3. С. 3—7. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2018/2.pdf.

12. Рудь В. П. Овочівництво в системі продовольчого ринку: особливості, тенденції, перспективи. Інноваційна економіка, 2021. № 3—4. С. 34—39. <https://doi.org/10.37332/2309—1533.2021.3-4.5>

13. Сєвідова І. О. Вплив якості овочевої продукції на конкурентоспроможність овочівництва. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. 2013. № 20 (1). С. 302—306.

14. Сєвідова І. О. Фактори впливу на функціонування оптових ринків овочевої продукції. Агросвіт, 2018. № 2. С. 28—32. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2018/6.pdf/.

15. Сєвідов В. Інноваційні складові сталого розвитку галузі овочівництва у Харківській області. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Агрономія, 2016. № 20. С. 82—86.

16. Рожко Н. Я. Формування експортно-імпортних відносин на ринку овочів та фруктів. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Проблеми економіки та управління", 2020. № 4 (1). С. 83—92. <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.083>

17. Рожко Н. Я. Особливості концепції маркетингу і логістики у функціонуванні суб'єктів ринку овочів та фруктів. Економіка та держава, 2020. № 4. С. 141—145. <https://doi.org/10.32702/2306—6806.2020.4.141>

18. Не зважаючи на знищення агросектору Херсонщини: в Україні овочівництво досягло довоєнного рівня. AgroPolit.com. 2024 URL: <https://agropolit.com/news/27382-nezvajayuchi-na-znischennya-agrosektoru-hersonschini-v-ukrayini-ovochivnitstvo-dosyaglodovoyennogo-rivnya>.

19. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/beet/>.

20. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua>.

21. Perez Dominguez, I., Gomez Barbero, M., Fellmann, T., Chatzopoulos, T., Jensen, H. and Philippidis, G. (2018). EU commodity market development: Medium-term agricultural outlook, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 126 p.

22. Державна служба статистики України. URL: Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

23. Сільське господарство України 2022: статистичний збірник. Відп. за вип. О. Прокопенко. Київ Державна служба статистики України, 2023. 230 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf.

24. Поліпшення доступу українського агробізнесу до експортних ринків. Овочі та фрукти. Дослідження проведене в рамках проекту ФАО/ЄБРР. [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://ukrainefood.org/Doslidzhen-nia-plodoovochevoho-rynku-Ukrainy-bez-brendiv>.

25. Копитко В. І., Копитко О. В. Напрями розвитку ринку овочевої продукції. Бізнес-навігатор, 2021. Випуск 1 (62). С. 47—52.

26. Швець В. А. Особливості та проблеми розвитку ринку овочевої продукції. Економіка та суспільство, 2023. Вип. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-64>.

27. Кашкіна І. Овочі "борщового набору" в Україні: дефіциту не очікується, проте імпорт можливий. Kurkul.com, 2023 р. <https://kurkul.com/spetsproekty/1523-ovochi-borschovogonaboru-v-ukrayini>.

28. Офіційний сайт ринку "Столичний". URL: <https://kyivopt.com/ua/dlya-pokupciv/tsini/ovochi-ta-frukti3>.

29. Динаміка цін на ринку Шувар (Львів, Україна). [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://info.shuvar.com/price>.

30. Офіційний вебсайт НДІ Укragропром-продуктивність. Аналітичні дослідження роздрібних цін на продуктових ринках України, URL: <https://uapp.in.ua/dijalnist/naukovo-vidavnychadijalnist/analitichni-vidannja/qqqq/>.

31. Chan Kim, Renee Mauborgne. Як стратегія змінює ринок. Інтернетпортал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str188.html>.

32. Крикунова В. М., Аверчева Н. О. Пріоритети та особливості формування пропозиції на ринку продукції овочівництва в Україні. Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини, 2020. № 29. С. 84—93. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-17.33>.

33. Agrotimes. [Електронний ресурс]. Сезон надії. URL: <https://agrotimes.ua/article/plodo-ovochivnyctvo-zakinchuye-2023-rik-yakyjstvoryv-bagato-vyklykiv-dlya-vyrobnykiv>.

34. Techhorticulture.com [електронний ресурс] В Україні збільшуються площі з овочевими культурами. URL: <https://techhorticulture.com/v-ukrayini-zbilshuyutsya-ploshhi-z-ovochevymy-kulturamy/>.

35. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М., Жураковська Л. А. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. / за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 49 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>.

36. Звіт щодо бізнес-перспектив України з питань виробництва, зберігання, переробки та пакування овочів та фруктів. Комерційна служба Посольства США Україні. 2017. URL: <http://retailers.ua>.

37. Чередніченко О. О., Чайка Є. А. Економічні аспекти виробництва овочів в Україні. Економіка і управління бізнесом, 2022. Вип.13 (3). С. 87—97. [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.74-83](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.74-83).

References:

1. Galat, L. (2019), "Peculiarities of market of fresh vegetables in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 35—44. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2019.11.35>.

2. Amons, S. and Krasnyak, O. (2021), "Vegetable production in Ukraine: condition, problems and prospects for development of the industry", *Agriculture and forestry*. vol. 20, pp. 97—116. <https://doi.org/10.37128/2707-5826-2021-1-8>.

3. Semenda, O. V. and Korman, I. I. (2024), "Analysis of the Ukrainian vegetable market in wartime", *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3, no. 1, pp. 72—80. <https://doi.org/10.46299/j.isjmf.-20240301.07>.

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Order "On approval of the Concept of the State Target Program for the Development of Vegetable Growing for the Period Until 2025", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1333-2020-%D1%80#> (accessed 29 April 2025).

5. Karpenko, L. F., (2022), "Marketing research of the market situation of organic products", *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*, vol. 23, pp. 21—24. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.4>

6. Yatsishyna, L. K., (2019), "Research on the market of vegetables and fruits in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 105—109. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.2.105>.

7. Logosha, R. V. (2017), "Peculiarities of innovative development of the vegetable growing

industry", *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 25, pp. 86—91.

8. Sych, Z. D., Kubrak, S. M. & Shubenko, L. A. (2023), "Problems of growing vegetables in Ukraine during the war", *Teoretychni i praktychni aspekty rozvytku haluzi ovochivnytstva v suchasnykh umovakh [tezy dopovidey] Materialy VI mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiy [Theoretical and practical aspects of the development of the vegetable growing industry in modern conditions [abstracts of reports] Materials of the VI International Scientific and Practical Conference]*, Institute of Vegetable Growing and Melon Growing of NAAS, Vinnytsia, Ukraine p.p. 178—181.

9. Salo, I. (2021), "Vegetable market development in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 28 (2), pp. 41—48. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.-202102041>.

10. Dukhnytskyi, B., Novichkov, O., & Polupan, V. (2017), "Vegetable market in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 24 (10), 56—60.

11. Zakharchuk, O. (2018), "World vegetable market and Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 3, pp. 3-7, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2018/2.pdf (accessed 29 April 2025).

12. Rud, V. P. (2021), "Vegetable growing in the food market system: features, trends, prospects", *Innovatsiyina ekonomika*, vol. 3—4, pp. 34—39. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.5>.

13. Sevidova, I. O. (2013), "The influence of the quality of vegetable products on the competitiveness of vegetable growing", *Visnyk L'vivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika APK*, vol. 20 (1), pp. 302—306.

14. Sievidova, I. (2018), "Factors affecting the functioning of wholesale markets for vegetable products", *Agrosvit*, vol. 2, pp. 28—32, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2018/6.pdf (accessed 29 April 2025).

15. Sevidov, V. (2016), "Innovative components of sustainable development of the vegetable growing industry in Kharkiv region", *Visnyk L'vivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ahronomiya*, vol. 20, pp. 82—86.

16. Rozhko, N. Ya. (2020), "Formation of export-import relations in the market of vegetables and fruits", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Seriya: "Problemy ekonomiky ta upravlinnya"*, vol. 4(1), pp. 83—92. <https://doi.org/10.23939/semi-2020.01.083>.

17. Rozhko, N. Ya. (2020), "Peculiarities of the concept of marketing and logistics in the functioning of fruit and vegetable market entities", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 141-145. DOI: 10.32702/2306—6806.2020.4.141.

18. AgroPolit.com., (2024), "Despite the destruction of the agricultural sector of the Kherson region: vegetable production in Ukraine has reached pre-war levels", available at: <https://agropolit.com/news/27382-ne-zvajayuchi-na-znischennya-agrosektoru-hersonschini-v-ukrayini-ovochivnitstvo-dosyaglo-dovoyennogorivnya> (accessed 28 April 2025).

19. Minfin Media (2025), available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/beet> (accessed 28 April 2025).

20. Official website of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2025), available at: <https://minagro.gov.ua>. (accessed 29 April 2025).

21. Perez Dominguez, I., Gomez Barbero, M., Fellmann, T., Chatzopoulos, T., Jensen, H. and Philippidis, G. (2018). EU commodity market development: Medium-term agricultural outlook, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

22. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 29 April 2025).

23. Prokopenko, O. (2023), *Sil's'ke hospodarstvo Ukrainy 2022: statystychnyj zbirnyk* [Agriculture of Ukraine 2022: statistical collection], State Statistics Service of Ukraine Kyiv, Ukraine, available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (accessed 29 April 2025).

24. FAO/EBRD (2023), "Improving access of Ukrainian agribusiness to export markets. Vegetables and fruits. Research conducted within the framework of the FAO/EBRD project", Available at: <https://ukrainefood.org/Doslidzhen-nia-plodoovochevoho-rynkuUkrainy-bezbrendiv> (accessed 29 April 2025).

25. Kopytko, V. I., Kopytko, O. V. (2021), "Directions of development of the vegetable market", *Naukovo-vyrobnychyy zhurnal "Biznes-navihator"*, vol. 1 (62), pp. 47—52.

26. Shvets, V. A. (2023). "Features and problems of vegetable market development", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-64>.

27. Kurkul.com (2023), "Vegetables of the "borsch set" in Ukraine: no shortage is expected, but imports are possible — Kashkina I.", available at: <https://kurkul.com/spetsproekty/1523-ovo-chi-borschovogo-naboru-v-ukrayini>, (accessed 29 April 2025).

28. Official website of the Stolichny market (2025), Available at: <https://kyivopt.com/ua/dlya-pokupciv/tsini/ovochi-ta-frukti3> (accessed 29 April 2025)].

29. Official website of the Shuvar market (2025), available at: <https://info.shuvar.com/price> (accessed 29 April 2025).

30. Official website of the Research Institute of Ukrainian Agricultural Productivity (2025), "Analytical research of retail prices in Ukrainian food markets", available at: <https://uapp.in.ua/dijalnist/naukovo-vidavnychadijalnist/analitichni-vidannja/qqqq/> (accessed 29 April 2025).

31. Kim, Ch. and Mauborgne, R. (2009), "How strategy changes the market", available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str188.html>, (accessed 29 April 2025).

32. Krykunova, V. M. & Avercheva N. O. (2020), "Priorities and features of supply formation in the market of vegetable products in Ukraine", *Visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, vol. 29, pp. 84—93. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-17>.

33. Agrotimes (2023), "Season of hope", available at: <https://agrotimes.ua/article/plodoovochivnyctvo-zakinchuye-2023-rik-yakyj-stvoryv-bagato-vyklykiv-dlya-vyrobnykiv/> (accessed 29 April 2025).

34. Techhorticulture.com. (2023). "Vegetable crop areas are increasing in Ukraine", available at: <https://techhorticulture.com/v-ukrayini-zbilshuyutsya-ploshhi-z-ovochevymy-kulturamy/> (accessed 29 April 2025).

35. Sobkevych, O. V., Shevchenko, A. V., Rusan, V. M., & Zhurakovska L. A. (2023), *Priorytety zabezpechennia stijkosti promyslovosti j aharnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi vijny* [Priorities for ensuring the stability of industry and the agricultural sector of the economy of Ukraine in conditions of full-scale war: analytical supplement], NISD, Kyiv, Ukraine. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>.

36. Commercial Service of the U.S. Embassy in Ukraine. (2017), "Report on Ukraine's Business Prospects for the Production, Storage, Processing, and Packaging of Vegetables and Fruits", available at: <http://retailers.ua> (accessed 29 April 2025).

37. Cherednichenko, O. O. & Chaika, E. A. (2022), "Economic aspects of vegetable production in Ukraine", *Ekonomika i upravlinnya biznesom*, vol. 13 (3), pp. 87—97. [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.74-83](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.74-83).

Стаття надійшла до редакції 26.05.2025 р.

УДК 651.01

О. В. Федірець,

д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>

М. В. Зось-Кіор,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>

І. М. Петрів,

к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2698-395X>

О. П. Володченко,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, Державний науково-дослідний
інститут інформатизації та моделювання економіки, м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1843-0300>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.62

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДХОДІВ, ІНТЕГРОВАНІХ З AGILE MANAGEMENT

O. Fedirets,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of I. Markina Department
of Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

M. Zos-Kior,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of I. Markina Department
of Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

I. Petriv,

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management,
Odessa State Agrarian University, Odessa, Ukraine

O. Volodchenkov,

PhD student, State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, Kyiv, Ukraine

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF TRADITIONAL SELF-MANAGEMENT METHODS AND APPROACHES INTEGRATED WITH AGILE MANAGEMENT

У статті досліджено самоменеджмент, як здатність до саморегуляції для підвищення ефективності, що є ключовим у сучасному світі, що вимагає дослідження когнітивних та емоційних механізмів. Паралельно зростає популярність Agile — ітеративного підходу, що цінує гнучкість та самоорганізацію команд, тісно пов'язаних із самоменеджментом на індивідуальному рівні. Актуальність дослідження зумовлена потребою в оптимізації особистої ефективності в умовах динамічного середовища, де традиційні методи можуть бути недостатніми, а інтеграція Agile залишається маловивченою. Наукова проблема полягає у порівняльному аналізі впливу традиційних методів та Agile-інтегрованих підходів на особисту та професійну ефективність, що потребує емпіричних досліджень для визначення оптимальних стратегій самоорганізації. Дослідження спирається на аналіз існуючих теорій самоменеджменту, зокрема його зв'язку з емоційним інтелектом, та розглядає поширені методи самоорганізації, такі як матриця Ейзенхауера, Kanban, SMART, WOOP, OKR, Pomodoro та GTD, підкреслюючи їхню спрямованість на оптимізацію особистих ресурсів. Водночас, констатується недостатність традиційних підходів у сучасному динамічному середовищі, що обґрунтовує необхідність інтеграції принципів Agile, які забезпечують гнучкість та

ітеративність. Стаття проводить порівняльний аналіз характеристик традиційного та Agile-орієнтованого самоменеджменту, виявляючи ключові відмінності у плануванні, гнучкості, зворотньому зв'язку, пріоритезації та інструментарії. Розглядаються переваги інтеграції Agile, такі як підвищення гнучкості, оптимізація часу, посилення мотивації, покращення цілепокладання та підвищення продуктивності через фокус на цінності. Особливу увагу приділено психологічним чинникам (само-ефективність, стійкість, мислення зростання, відкритість, мотивація, самодисципліна, психологічна безпека), що впливають на успішне впровадження Agile у самоменеджменті. Аналізуються виклики цього процесу (опір змінам, складність оцінювання, надмірне зобов'язання, підтримка мотивації, баланс гнучкості та структури, відсутність цілей) та пропонуються потенційні рішення. На основі аналізу розроблено практичні рекомендації щодо інтеграції Agile, включаючи використання Kanban-дошок, коротких спринтів, регулярних ретроспектив та поєднання з традиційними методами. Висновок підкреслює значні перспективи інтеграції Agile для підвищення гнучкості, продуктивності та адаптивності в самоменеджменті, водночас наголошуючи на необхідності адаптації інструментів, подолання викликів та гармонійного поєднання з традиційними підходами.

The article explores self-management as the ability to self-regulate to increase efficiency, which is key in the modern world, which requires the study of cognitive and emotional mechanisms. In parallel, the popularity of Agile is growing — an iterative approach that values flexibility and self-organization of teams, closely related to self-management at the individual level. The relevance of the study is due to the need to optimize personal efficiency in a dynamic environment, where traditional methods may be insufficient, and Agile integration remains poorly studied. The scientific problem is a comparative analysis of the impact of traditional methods and Agile-integrated approaches on personal and professional efficiency, which requires empirical research to determine the optimal strategies for self-organization. The study is based on the analysis of existing theories of self-management, in particular its connection with emotional intelligence, and considers common self-organization methods, such as the Eisenhower matrix, Kanban, SMART, WOOP, OKR, Pomodoro and GTD, emphasizing their focus on optimizing personal resources. At the same time, the insufficiency of traditional approaches in the modern dynamic environment is stated, which justifies the need to integrate Agile principles that ensure flexibility and iterativeness. The article conducts a comparative analysis of the characteristics of traditional and Agile-oriented self-management, identifying key differences in planning, flexibility, feedback, prioritization and tools. The benefits of Agile integration are considered, such as increased flexibility, time optimization, increased motivation, improved goal setting and increased productivity through a focus on values. Particular attention is paid to psychological factors (self-efficacy, resilience, growth mindset, openness, motivation, self-discipline, psychological safety) that influence the successful implementation of Agile in self-management. The challenges of this process are analyzed (resistance to change, difficulty in assessment, over-commitment, motivation support, balance of flexibility and structure, lack of goals) and potential solutions are proposed. Based on the analysis, practical recommendations for Agile integration are developed, including the use of Kanban boards, short sprints, regular retrospectives and combination with traditional methods. The conclusion highlights the significant prospects of Agile integration for increasing flexibility, productivity and adaptability in self-management, while emphasizing the need to adapt tools, overcome challenges and harmoniously combine with traditional approaches.

Ключові слова: самоменеджмент, Agile management, ефективність, традиційні методи, інтегровані підходи, тайм-менеджмент, адаптивність, конкурентоспроможність, інвестиції, цифровізація.

Key words: self-management, Agile management, efficiency, traditional methods, integrated approaches, time management, adaptability, competitiveness, investments, digitalization.

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

Самоменеджмент, що визначається як здатність регулювати власні поведінку, думки та емоції для підвищення особистої та професійної ефективності, є ключовим чинником успіху в сучасному динамічному світі. Він охоплює такі важливі навички, як управління часом, самомотивація, управління стресом та адаптивність. В основі самоменеджменту лежить саморегуляція та свідоме спрямування власних дій на досягнення поставлених цілей, що вказує на необхідність дослідження когнітивних та емоційних механізмів, які лежать в основі ефективного самоменеджменту.

Паралельно зі зростанням важливості індивідуальної ефективності, сучасні методології

роботи, такі як Agile, набули значної популярності. Agile є ітеративним підходом до управління проектами, що наголошує на гнучкості, співпраці та задоволенні потреб клієнтів [10, 19]. Він цінує індивідів та їхню взаємодію, працюючи програмне забезпечення, співпрацю з клієнтами та готовність до змін. Однією із найбільш поширених Agile-методологій є Scrum, що використовує короткі ітерації (спринти), визначені ролі (власник продукту, Scrum-майстер, команда розробки) та події (планування спринту, щоденний Scrum, огляд спринту, ретроспектива спринту) для сприяння створенню самоорганізованих та самокерованих команд, що безпосередньо пов'язано з концепцією самоменеджменту на індивідуальному рівні [16].

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою потребою в оптимізації особистої та

професійної діяльності в умовах постійних змін та високої конкуренції. Традиційні методи самоменеджменту, попри свою усталеність, можуть не повною мірою відповідати вимогам сучасного динамічного середовища, що характеризується потребою у гнучкості, швидкій адаптації та ітеративному підході до виконання завдань. Водночас, інтеграція принципів Agile management у практику самоорганізації, хоча й демонструє значний потенціал, залишається недостатньо дослідженою з точки зору її впливу на ключові аспекти ефективності індивіда.

Не вирішеною залишається наукова проблема, що полягає у виявленні та порівняльному аналізі впливу традиційних методів самоменеджменту та підходів, інтегрованих з Agile management, на показники особистої та професійної ефективності. Недостатня кількість емпіричних досліджень, що безпосередньо порівнюють ефективність цих двох груп підходів у різних контекстах діяльності, зумовлює необхідність проведення поглибленого наукового аналізу для визначення найбільш оптимальних стратегій самоорганізації та підвищення продуктивності індивіда в умовах сучасних викликів.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ
І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО
РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ
І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ
НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН
ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ
ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Останні часом спостерігається зростаючий інтерес науковців до вивчення ефективності різних підходів до самоменеджменту в умовах сучасних професійних викликів. Значна частина робіт, зокрема Ванг Г., Леонова О., Макелле Б.М., Педерсена М., Якимчука І.М. [2, 6, 9, 13, 18] присвячена дослідженню традиційних методів управління часом, таких як матриця Ейзенхауера, техніка Pomodoro та методологія GTD, з акцентом на їхній вплив на продуктивність та зниження рівня стресу.

Водночас, все більшої уваги набувають дослідження, що вивчають потенціал застосування гнучких методологій, зокрема Agile-принципів, у контексті індивідуальної самоорганізації. Роботи дослідників Кларка Т., Кон М., Омара М., Рігбі Д., Сазерленд Дж. [1, 7, 12, 15, 16] часто розглядають адаптацію командних Agile-практик, таких як спринти, канбан-дошки та ретроспективи, для персонального використання, а також досліджують їхній вплив на адаптивність, гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни.

Однак, незважаючи на зростаючий інтерес до інтеграції Agile в самоменеджмент, існує недостатня кількість комплексних досліджень, які б безпосередньо порівнювали ефективність традиційних методів самоменеджменту з підходами, що базуються на принципах Agile, у різних контекстах діяльності. Більшість існуючих публікацій, такі як Лонгхерста Р., Петренка О., Цуей Дж., Чой В. [3, 11, 17] зосереджуються на описі окремих інструментів або концептуальних рамках, а емпіричні дослідження, що кількісно оцінюють вплив таких інтегрованих підходів на ключові показники особистої та професійної ефективності, залишаються обмеженими. Це підкреслює нагальну потребу у проведенні подальших наукових досліджень для заповнення цієї прогалини та визначення найбільш оптимальних стратегій самоорганізації в сучасному динамічному середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — здійснення порівняльного аналізу ефективності традиційних методів самоменеджменту та підходів, інтегрованих із принципами Agile-менеджменту, для оцінки їхнього впливу на ключові показники особистої та професійної ефективності індивіда. Досягнення поставленої мети передбачає виявлення спільних і відмінних характеристик зазначених підходів, оцінці їхньої здатності до оптимізації управління часом, підвищення продуктивності, забезпечення гнучкості та адаптивності під час виконання завдань, а також розробці практичних рекомендацій щодо вибору та застосування найбільш ефективних практик самоменеджменту в різних контекстах діяльності.

Теоретичні аспекти дослідження зосереджуються на поглибленні розуміння концептуальних засад самоменеджменту та Agile-менеджменту, а також на виявленні точок їхнього теоретичного перетину. Теоретична значущість дослідження полягає у розширенні наукових знань про потенціал інтеграції цих двох галузей, виявленні синергетичних ефектів та формуванні концептуальної основи для розробки нових підходів до підвищення особистої та професійної ефективності в умовах сучасних викликів.

Практичні аспекти дослідження спрямовані на розробку та обґрунтування практичних рекомендацій щодо застосування принципів та інструментів Agile-менеджменту в контексті індивідуального самоменеджменту. Практична цінність дослідження полягає у наданні індивідам, менеджерам та HR-фахівцям дієвих

інструментів для вдосконалення особистої та командної роботи, підвищення гнучкості та результативності в умовах динамічного робочого середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Самоменеджмент має свої корені в теорії емоційного інтелекту, де він пов'язаний із саморегуляцією. Ключові аспекти самоменеджменту включають постановку цілей, управління часом, емоційну регуляцію, управління стресом та відповідальність [6, с. 85]. Концептуальна основа самоменеджменту охоплює самоусвідомлення, саморегуляцію, мотивацію та адаптивність. Існуючі психологічні теорії самоменеджменту надають міцну основу для дослідження впливу Agile, і наукові роботи можуть вивчати, як ці сучасні методології взаємодіють із усталеними конструктами самоменеджменту.

Розглянемо підходи, які набули найбільшого поширення в практиці самоменеджменту.

Матриця Ейзенхауера є інструментом управління часом та пріоритетами, що базується на класифікації завдань за двома критеріями: терміновість та важливість. Завдання розподіляються на чотири квадранти: "Термінові та важливі" (виконуються негайно), "Важливі, але не термінові" (плануються до виконання), "Термінові, але не важливі" (делегуються) та "Не термінові та не важливі" (відкидаються) [6, с. 91]. Застосування цієї матриці сприяє чіткому розмежуванню пріоритетів, запобігає витраті часу на несуттєві завдання та забезпечує концентрацію зусиль на дійсно важливих цілях, що є ключовим для ефективного самоменеджменту.

Kanban є візуальною системою управління робочим процесом, що спрямована на оптимізацію потоку завдань та обмеження незавершеної роботи (Work in Progress — WIP). Зазвичай Kanban-дошка складається з кількох стовпців, що відображають різні стадії виконання завдання (наприклад, "Потрібно зробити", "В процесі", "Готово") [12]. Картки, що представляють окремі завдання, переміщуються між стовпцями, візуалізуючи їхній прогрес. Встановлення лімітів WIP для кожного стовпця допомагає виявляти вузькі місця в процесі, зменшувати мультизадачність та підвищувати загальну пропускну здатність системи, що сприяє більш ефективному та плавному управлінню власними завданнями та проектами в контексті самоменеджменту.

Підхід SMART являє собою методологію постановки цілей, що характеризуються п'ятьма ключовими критеріями: Specific (конкретність), Measurable (вимірність), Achievable (досяжність), Relevant (релевантність) та Time-bound (обмеженість у часі) [3, с. 389]. Застосування SMART сприяє формулюванню чітких та однозначних цілей, визначенню об'єктивних критеріїв їх оцінки, встановленню реалістичних термінів виконання та забезпеченню їхньої узгодженості з ширшими стратегічними пріоритетами. Впровадження принципів SMART у практику самоменеджменту підвищує ймовірність успішного досягнення поставлених завдань за рахунок структурованості процесу цілепокладання та можливості контролю процесу.

Методика WOOP (Wish, Outcome, Obstacle, Plan) є когнітивно-поведінковою стратегією, спрямованою на підвищення ймовірності досягнення бажаних результатів шляхом ментального контрастування. На першому етапі визначається бажання (Wish), після чого візуалізується найкращий можливий результат (Outcome) від його досягнення. Ключовим елементом є ідентифікація потенційних перешкод (Obstacle), що можуть виникнути на шляху до мети, та розробка конкретного плану дій ("якщо... то...") для їх подолання (Plan) [18]. WOOP сприяє більш реалістичному сприйняттю процесу досягнення цілей, мобілізує внутрішні ресурси та підвищує самоконтроль.

Система OKR (Objectives and Key Results) являє собою фреймворк для визначення цілей (Objectives) та вимірюваних ключових результатів (Key Results), що відображають прогрес у їхньому досягненні. Об'єктиви є амбітними, якісними та надихаючими твердженнями, що визначають стратегічний напрямок [8]. Ключові результати є конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі метриками, які кількісно оцінюють поступ до об'єктива. OKR забезпечує прозорість цілей на різних рівнях, сприяє узгодженню зусиль, фокусуванню на пріоритетах та регулярній оцінці прогресу, що є важливим для ефективного самоменеджменту.

Техніка Pomodoro є методом управління часом, що передбачає розбиття робочого процесу на короткі, сфокусовані інтервали (зазвичай 25 хвилин), відомі як "pomodoro", між якими передбачені короткі перерви (5 хвилин). Після кожних чотирьох "pomodoro" робиться довша перерва (15-30 хвилин) [13, с. 421]. Цей підхід сприяє підтримці високого рівня концентрації протягом робочих сесій, мінімізує відво-

лікання та запобігає емоційному вигоранню. Регулярні перерви дозволяють відновити когнітивні ресурси та підтримувати стійку продуктивність протягом тривалого часу.

Методологія Getting Things Done (GTD), розроблена Девідом Алленом, є комплексною системою управління завданнями та інформацією, спрямованою на звільнення розуму від необхідності запам'ятовувати всі поточні зобов'язання. Основні принципи GTD включають збір усіх "відкритих петель" у зовнішній системі, їхню обробку та організацію у відповідні категорії дій, регулярний перегляд та підтримку системи в актуальному стані [2, с. 125]. Застосування GTD дозволяє досягти відчуття контролю над робочим процесом, знизити рівень стресу та підвищити продуктивність за рахунок чіткої структуризації завдань та зосередження на їхньому виконанні.

Крім перелічених підходів також використовуються [6, 14]: техніки блокування часу (Time Blocking) і відстеження звичок (Habit Tracking), методи "360 градусів", ментальних карт (Mind Mapping), рефлексії і перегляду (Reflection and Review), підхід Bullet Journal та інші.

Зазначені підходи, що використовуються в самоменеджменті являють собою спектр методологій, спрямованих на підвищення особистої та професійної ефективності шляхом структуризації цілепокладання, оптимізації управління часом та завданнями, а також покращення процесів планування та виконання. Кожен з розглянутих методів пропонує унікальні інструменти та принципи, що варіюються від формалізованих систем визначення пріоритетів та розбиття роботи на керовані інтервали до когнітивних стратегій підвищення мотивації та візуальних інструментів контролю прогресу але їх об'єднує спрямованість на оптимізацію особистих ресурсів (часу, уваги, енергії) для досягнення цілей, що робить їх невід'ємною частиною самоменеджменту. Їхнє усвідомлене застосування, індивідуально адаптоване до специфіки завдань та особистих переваг, сприяє підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу та досягненню поставлених цілей.

У сучасному динамічному та складному робочому середовищі традиційні підходи до самоменеджменту, орієнтовані переважно на індивідуальне планування та виконання завдань, часто виявляються недостатніми. Це зумовлено зростанням взаємозалежності задач, необхідністю швидкої адаптації до змінних умов та акцентом на командній співпраці навіть в індивідуальній діяльності. У цьому контексті

інтеграція принципів Agile management у практику самоменеджменту відкриває нові перспективи, забезпечуючи гнучкість, ітеративність та орієнтацію на цінність, що дозволяє індивіду ефективніше реагувати на виклики та досягати результатів в умовах невизначеності. Застосування Agile-підходів у самоменеджменті сприяє розбиттю великих завдань на менші, інкрементні ітерації, регулярній самооцінці та внесенню коректив, що підвищує адаптивність та результативність індивідуальної роботи.

Маніфест Agile наголошує на задоволенні потреб клієнтів, прийнятті змін, частому випуску працюючого програмного забезпечення, співпраці, мотивації індивідів, особистому спілкуванні, працюючому програмному забезпеченні як мірилі прогресу, сталому розвитку, технічній досконалості, простоті, самоорганізованих командах та регулярній рефлексії [10]. Декілька принципів Agile, особливо самоорганізація та регулярна рефлексія, безпосередньо стосуються самоменеджменту.

Існує внутрішня відповідність між теоретичними засадами самоменеджменту та Agile. Акцент Agile на мотивованих індивідах та самоорганізованих командах узгоджується з аспектом автономії самоменеджменту [17]. Наголос Scrum на ітеративній розробці та циклах зворотного зв'язку відображає аспект безперервного вдосконалення самоменеджменту. Ця внутрішня узгодженість свідчить про плідний ґрунт для досліджень синергічного застосування цих підходів.

Agile-менеджмент базується на цінностях і принципах, викладених у Маніфесті Agile [1, 10], зокрема на пріоритеті гнучкості, ітеративного підходу, співпраці та швидкого реагування на зміни. Основні практики, такі як Scrum, Kanban та ітеративне планування, акцентують на розбитті складних завдань на менші ітерації, регулярному перегляді прогресу та адаптації до нових умов.. Інтеграція Agile у самоменеджмент передбачає адаптацію його інструментів (наприклад, Kanban-дошок, спринтів, ретроспектив) до індивідуального контексту, що сприяє гнучкості та адаптивності у виконанні особистих і професійних завдань. Нами здійснено порівняльний аналіз традиційних методів самоменеджменту та технік особистої продуктивності, що ґрунтуються на принципах Agile, з метою виявлення їхніх ключових відмінностей (табл. 1).

Порівняльний аналіз традиційного управління часом, що переважає у практиках самоменеджменту та технік особистої продуктивності на основі Agile демонструє еволюцію

підходів до самоменеджменту, де жорстке, заздалегідь визначене планування та низька гнучкість традиційних методів контрастують з ітеративністю, адаптивністю та динамічною пріоритизацією Agile-орієнтованих технік, що забезпечують безперервний зворотний зв'язок та фокус на доставці цінності, підкреслюючи зростаючу важливість гнучкості та швидкої адаптації в сучасному управлінні особистою та професійною діяльністю.

Інтеграція принципів Agile-менеджменту в практику самоменеджменту відкриває нові можливості для підвищення особистої ефективності та адаптивності в умовах мінливого середовища. Цей підхід поєднує гнучкість, ітеративність і фокус на цінності, сприяючи оптимізації часу, мотивації та досягнення цілей. Основними перевагами такої інтеграції можна визначити наступні:

1. Підвищення гнучкості та адаптивності — завдяки застосуванню ітеративного планування та коротких циклів виконання (аналогічних до спринтів у Scrum) керівники та виконавці мають змогу швидко реагувати на зміни в пріоритетах чи зовнішніх умовах. Наприклад, "...використання Kanban-дошок для візуалізації завдань сприяє чіткому розумінню поточного стану справ і допомагає уникати перевантаження" [12, с. 125].

2. Оптимізація управління часом: Agile-практики, такі як "...time-boxing (обмеження часу на виконання завдань), подібні до техніки Pomodoro, сприяють зосередженості та зменшенню прокрастинації" [15]. Регулярне перепланування та пріоритизація завдань дозволяють ефективніше розподіляти час між стратегічними та операційними цілями.

3. Посилення мотивації та самоаналізу: проведення регулярних ретроспектив (аналіз виконаної роботи) у самоменеджменті сприяє рефлексії, виявленню сильних і слабких сторін у підходах до виконання завдань, а також формулюванню стратегій їх удосконалення. Це підвищує самомотивацію та сприяє сталому розвитку.

4. Покращення постановки цілей: інтеграція принципів Agile, таких як ітеративне уточнення цілей (аналогічно до OKR) [4, 8], дозволяє створювати гнучкі плани, що легко адап-

Таблиця 1. Порівняння традиційних підходів самоменеджменту та технік особистої продуктивності на основі Agile

Характеристика	Традиційні підходи до самоменеджменту	Техніки особистої продуктивності на основі Agile
Підхід до планування	Заздалегідь, детальний	Ітеративний, адаптивний
Гнучкість до змін	Низька	Висока
Механізми зворотного зв'язку	В кінці проєкту	Безперервні
Пріоритетність завдань	Заздалегідь визначена	Динамічна, на основі цінності
Розподіл часу	На основі розкладу	Гнучкий, на основі спринтів/ітерацій
Фокус	На окремих завданнях	На доставці цінності
Інструменти	Календарі, списки справ, діаграми Ганта	Kanban-дошки, Scrum-дошки, інструменти відстеження спринтів

Джерело: побудовано авторами на основі [1, 2, 5, 6, 10].

туються до нових обставин. Це знижує ризик фрустрації через недосяжність довгострокових цілей і сприяє поступовому прогресу.

5. Підвищення продуктивності через фокус на цінності: Agile акцентує на доставці цінності (value-driven approach) [10], що може бути застосовано до самоменеджменту через пріоритизацію завдань із високим впливом (за принципом Парето) [6, с. 91]. Це дозволяє досягати

Таблиця 2. Психологічні чинники, що впливають на впровадження Agile в самоменеджменті

Психологічний чинник	Характеристика	Потенційний вплив на Agile в самоменеджменті	Методи вимірювання
Самоефективність	Віра у власну здатність виконувати завдання	Вища самоефективність може сприяти легшому впровадженню та отриманню користі від Agile	Опитувальники, шкали самоефективності
Стійкість	Здатність відновлюватися після невдач	Важлива для адаптації до змін та навчання на помилках в Agile	Шкали стійкості, оцінка реакції на стрес
Мислення зростання	Віра в те, що здібності можна розвивати	Сприяє сприйняттю викликів як можливостей для навчання в Agile	Шкали мислення зростання, аналіз реакції на труднощі
Відкритість до досвіду	Цікавість та готовність до нового	Узгоджується з принципами Agile щодо інновацій та експериментів	Опитувальники особистості (Big Five)
Мотивація (внутрішня/зовнішня)	Внутрішнє бажання діяти vs. зовнішні винагороди/покарання	Внутрішня мотивація може сприяти самостійному керуванню в Agile	Шкали мотивації, оцінка рівня залученості
Самодисципліна	Здатність контролювати свої дії та дотримуватися зобов'язань	Необхідна для дотримання практик Agile без зовнішнього контролю	Самооцінка самодисципліни, поведінкові спостереження
Психологічна безпека	Відчуття безпеки для висловлення думок та ідей	Висока психологічна безпека сприяє відкритості та експериментуванню в Agile	Опитувальники психологічної безпеки

Джерело: побудовано авторами на основі [1, 7, 15, 17, 19].

Таблиця 3. Виклики та рішення при впровадженні Agile для особистого використання

Виклик	Опис	Потенційні рішення
Опір змінам	Неохоче прийняття нових методологій	Залучення до процесу прийняття рішень, відкрите спілкування, підкреслення переваг, поступове впровадження, визнання та заохочення зусиль
Складність оцінювання завдань	Труднощі з прогнозуванням часу виконання	Розбиття завдань на менші, використання історичних даних, експериментування з оцінками
Потенціал надмірного зобов'язання	Взяття на себе більшої кількості завдань, ніж можна виконати	Реалістичне планування, встановлення обмежень на незавершену роботу, пріоритизація на основі цінності та терміновості, використання часових блоків
Підтримання мотивації	Складнощі із самостійною підтримкою інтересу	Визначення особистої цінності цілей, святкування досягнень, пошук партнерів для підзвітності, створення сприятливого робочого середовища
Баланс гнучкості та структури	Знаходження оптимального рівня свободи та організованості	Експериментування з різними підходами, адаптація фреймворків під власні потреби, визначення мінімально необхідної структури
Відсутність чітких цілей	Нерозуміння кінцевого результату або пріоритетів	Чітке визначення та візуалізація цілей, регулярний перегляд цілей, застосування технік цілепокладання, використання принципів «мінімально життєздатного продукту» (MVP)

Джерело: побудовано авторами на основі [2, 11, 15, 17, 19].

максимальних результатів за обмежених ресурсів.

При цьому важливим є ідентифікація ключових психологічних чинників, визначення їх потенційного впливу на успішне впровадження та використання принципів Agile в контексті самоменеджменту, та інтерпретація методів їхнього вимірювання (табл. 2).

Психологічні чинники, такі як самоефективність, стійкість, мислення зростання, відкритість до досвіду, мотивація, самодисципліна та психологічна безпека, відіграють ключову роль у впровадженні Agile-практик у самоменеджмент. Ці чинники визначають здатність індивіда адаптуватися до гнучких методологій, сприймати виклики як можливості для розвитку, а також для самостійного управління процесами планування, виконання та рефлексії. Високий рівень зазначених психологічних характеристик сприяє ефективному застосуванню Agile-методів, підвищуючи продуктивність, мотивацію та адаптивність. Водночас низький рівень цих чинників може ускладнювати впровадження, що підкреслює необхідність їх попередньої оцінки та цілеспрямованого розвитку через тренінги, коучинг або психологічну підтримку.

В подальшому актуальними є дослідження, спрямовані на емпіричне тестування впливу цих чинників у різних контекстах та розробка персоналізованих стратегій для підвищення ефективності Agile-самоменеджменту. Незважаючи на потенційні переваги, інтеграція Agile у

самоменеджмент пов'язана з певними викликами:

складність адаптації командних практик до індивідуального рівня. Такі інструменти, як "...Scrum, потребують модифікації для використання однією людиною, що може вимагати додаткових зусиль" [16]; ризик надмірної структуризації — використання Agile-методів (наприклад, занадто детальне планування чи часті ретроспективи) може призвести до втрати гнучкості, що суперечить самій філософії Agile [1, 7, 10];

необхідність самодисципліни — успішне застосування Agile у самоменеджменті вимагає високого рівня самосвідомості та дисципліни, що може бути складним для осіб із низькою мотивацією;

культурні та контекстуальні обмеження — у деяких культурах чи професійних середовищах гнучкі підходи можуть сприйматися як недостатньо формалізовані, що ускладнює їх впровадження.

Основні виклики та потенційні шляхи їх рішення при впровадженні Agile в практики самоменеджменту розглянемо в табл. 3.

Впровадження Agile для особистого використання стикається з низкою викликів, серед яких опір змінам, складність оцінювання завдань, ризик надмірного зобов'язання, підтримання мотивації, пошук балансу між гнучкістю та структурою, а також забезпечення чіткості цілей; однак, застосування таких рішень, як відкрита комунікація, розбиття завдань, реалістичне планування, визначення особистої цінності, експериментування та чітке цілепокладання, дозволяє ефективно подолати ці перешкоди та реалізувати потенціал Agile-підходів для підвищення особистої продуктивності та самоорганізації.

Для успішної інтеграції принципів Agile у самоменеджмент нами, на основі проведених досліджень, запропоновано наступні практичні рекомендації:

використання Kanban-дошки або цифрових інструментів (Trello, Notion) для візуалізації завдань і відстеження прогресу;

застосування коротких циклів планування (наприклад, тижневі спринти) для оцінки та коригування цілей;

проведення регулярних ретроспектив (наприклад, щотижня чи щомісяця) для аналізу досягнень і вдосконалення підходів;

поєднання Agile із традиційними методами самоменеджменту (наприклад, SMART для постановки цілей, Pomodoro для управління часом) для створення гібридних моделей;

адаптація методів до індивідуальних потреб, враховуючи рівень досвіду, тип завдань і особисті вподобання.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричне тестування ефективності гібридних моделей поєднання Agile— менеджменту та самоменеджменту в різних професійних і культурних контекстах. При розробці та впровадженні новітніх підходів особливої ваги набуває персоналізація стратегій, що передбачає обов'язкове врахування індивідуальних психологічних особливостей кожної особистості, а також оцінці впливу цифрових інструментів на продуктивність і мотивацію.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інтеграція принципів Agile-менеджменту в практику самоменеджменту відкриває значні перспективи для підвищення гнучкості, продуктивності та адаптивності індивідів у досягненні особистих і професійних цілей. Вона сприяє оптимізації управління часом, посиленню мотивації та створенню стійких стратегій саморозвитку. Водночас успішна реалізація вимагає адаптації інструментів до індивідуального контексту, подолання викликів, пов'язаних із самодисципліною та надмірною структуризацією, а також гармонійного поєднання з традиційними методами самоменеджменту. Доцільним є вивчення довгострокових ефектів поєднання Agile та самоменеджменту на психологічне благополуччя та професійне вигорання для створення комплексних систем управління особистими ресурсами.

Література:

1. Кон М. Оцінювання і планування в Agile. К.: Фабула. 2019. 336 с.
2. Леонов О., Леонова Т. Сучасні парадигми професійного спрямування. Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024 № 3 (35). С. 122—128.
3. Петренко О., Мазоренко. О "Performance Review" персоналу проєктів ІТ-компанії. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2024. № 5. С. 387—391.
4. Федірець О.В., Гук О.В., Зось-Кіор М.В., Диджиталізація бізнес-процесів та бізнес-планування потенційно агресивних підприємств в умовах знаннєвої економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 13. С. 43—46.
5. Федірець О.В., Дячков Д.В., Гечбаія Б.Н. Перспективи застосування систем менеджменту в агропродовольчій сфері. Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія "Економіка, управління та фінанси"). 2024. Випуск 2. С. 52—60.
6. Якимчук І.М. Самоменеджмент як основа професійного та особистісного розвитку: огляд сучасних теоретичних та методологічних підходів. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2025. № 1 (48). С. 84—96.
7. Clark T.R. Agile Doesn't Work Without Psychological Safety. Harvard Business Review. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/02/agile-doesnt-work-without-psychological-safety> (дата звернення: 08.05.2025).
8. Helmold M., Terry, B. Performance Management Cycle, KPI, and OKR. In: Operations and Supply Management 4.0. Future of Business and Finance. 2021. Springer, Cham. pp 145—154.
9. Makelele B.M. Self-Esteem in School Management Students with Special Reference to Gender and Age. American Journal of Applied Psychology. 2024. Vol. 12, №. 1. pp. 1—13.
10. Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 05.05.2025).
11. Longhurst R., Choi W. What the next generation of project management will look like. Harvard Business Review. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/11/what-the-next-generation-of-project-management-will-look-like> (дата звернення: 08.05.2025).
12. Omar M., Alaidaros H., Romli R. An Improved Software Project Monitoring Task Model of Agile Kanban Method: A Practitioners' Perspective. International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology, 2020. Vol. 10 (2), pp. 120—127.
13. Pedersen M., Muhr S.L., Dunne S. Time management between the personalization and collectivization of productivity: The case of adopting the Pomodoro time-management tool in a four-day workweek company. Time & Society. 2024. Vol. 33(4), pp. 417—437.
14. Riashchenko V., Bortnik A., Hretchenko B. Usage of artificial intelligence in management activities. Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія "Економіка, управління та фінанси"). 2024. Випуск 2. С. 25—30.
15. Rigby D., Sutherland J., Noble A. Agile at Scale. Harvard Business Review. 2024. URL: <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale> (дата звернення: 08.05.2025).

16. Sutherland J. *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. New York: Random House, 2014. 256 p.

17. Tsuei J. Benefits of self-organized teams in Scrum and Agile. URL: <https://www.getclockwise.com/blog/benefits-agile-self-organized-teams> (дата звернення: 06.05.2025).

18. Wang G., Wang Y., Gai X. A Meta-Analysis of the Effects of Mental Contrasting With Implementation Intentions on Goal Attainment. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.565202>.

19. What Is Agile Project Management? APM Methodology & Definition, URL: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/agile-project-management/> (дата звернення: 05.05.2025).

References:

1. Kon, M.O. (2019), *Otsiniuvannia i planuvannia v Agile* [Evaluation and planning in Agile], Fabula, Kyiv, Ukraine.

2. Leonov, O. and Leonova, T. (2024), "Modern paradigms of professional orientation", *Ekonomichniy zhurnal Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 3 (35), pp. 122—128.

3. Petrenko, O. and Mazorenko, O. (2024), "Performance Review of IT project staff", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky*, vol. 5, pp. 387—391.

4. Fedirets, O.V., Huk, O.V. and Zos-Kior, M.V. (2024), "Digitalization of business processes and planning of potentially aggressive enterprises in the knowledge economy", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 13, pp. 43—46.

5. Fedirets, O.V., Diachkov, D.V. and Hechbaia, B.N. (2024), "Prospects for management systems in the agri-food sector", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu (Seriiia "Ekonomika, upravlinnia ta finansy")*, vol. 2, pp. 52—60.

6. Yakymchuk, I.M. (2025), "Self-management as the basis of professional and personal development: a review of modern theoretical and methodological approaches", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1 (48), pp. 84—96.

7. Clark, T.R. (2022), "Agile Doesn't Work Without Psychological Safety", *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2022/02/agile-doesnt-work-without-psychological-safety> (Accessed 8 May 2025).

8. Helmold, M. and Terry, B. (2021), *Performance Management Cycle, KPI, and OKR*, in *Operations and Supply Management 4.0*, Future

of Business and Finance, Springer, Cham, Switzerland, pp. 145—154.

9. Makelele, B.M. (2024), "Self-Esteem in School Management Students with Special Reference to Gender and Age", *American Journal of Applied Psychology*, vol. 12, no. 1, pp. 1—13.

10. Manifesto for Agile Software Development (2025), available at: <https://agilemanifesto.org/> (Accessed 5 May 2025).

11. Longhurst, R. and Choi, W. (2023), "What the next generation of project management will look like", *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2023/11/what-the-next-generation-of-project-management-will-look-like> (Accessed 8 May 2025).

12. Omar, M., Alaidaros, H. and Romli, R. (2020), "An Improved Software Project Monitoring Task Model of Agile Kanban Method: A Practitioners' Perspective", *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, vol. 10 (2), pp. 120—127.

13. Pedersen, M., Muhr, S.L. and Dunne, S. (2024), "Time management between the personalization and collectivization of productivity: The case of adopting the Pomodoro time-management tool in a four-day workweek company", *Time & Society*, vol. 33(4), pp. 417—437.

14. Riashchenko, V., Bortnik, A. and Hretchenko, B. (2024), "Usage of artificial intelligence in management activities", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu (Seriiia "Ekonomika, upravlinnia ta finansy")*, vol. 2, pp. 25—30.

15. Rigby, D., Sutherland, J. and Noble, A. (2024), "Agile at Scale", *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale> (Accessed 8 May 2025).

16. Sutherland, J. (2014), *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*, Random House, New York, USA.

17. Tsuei, J. (2022), "Benefits of self-organized teams in Scrum and Agile", available at: <https://www.getclockwise.com/blog/benefits-agile-self-organized-teams> (Accessed 6 May 2025).

18. Wang, G., Wang, Y. and Gai, X. (2021), "A Meta-Analysis of the Effects of Mental Contrasting With Implementation Intentions on Goal Attainment", *Frontiers in Psychology*, vol. 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.565202>.

19. Association for Project Management (2025), "What Is Agile Project Management? APM Methodology & Definition", available at: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/agile-project-management/> (Accessed 5 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 11.05.2025 р.

УДК 338.439.5:330.522.7

І. В. Свиноус,

д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>

І. В. Штимак,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, фінансів, обліку та оподаткування
ТОВ "Заклад вищої освіти "Східно-європейський слов'янський університет"ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0566-0336>

Н. М. Присяжнюк,

к. вет. н., доцент кафедри іхтіології та зоології
Білоцерківський національний аграрний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4737-0143>

О. А. Шипиліна,

аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6605-4939>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.71

РОЛЬ І МІСЦЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ЛАНЦЮГІВ В КОНТЕКСТІ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРАЇНИ

I. Svytnous,

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

I. Shtymak,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Finance, Accounting and Taxation, LLC "Higher Education Institution "East European Slavic University"

N. Prysiazniuk,

PhD in Veterinary, Associate Professor Department of ichthyology and zoology, Bila Tserkva National Agrarian University

O. Shypylyna,

Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University

THE ROLE AND PLACE OF AGRI-FOOD CHAINS IN THE CONTEXT OF THE COUNTRY'S FOOD SUPPLY

У статті комплексно розглядається роль і значення агропродовольчих ланцюгів як ключового інструменту формування стійкої та ефективної системи продовольчого забезпечення країни. Агропродовольчі ланцюги розглядаються як сукупність взаємопов'язаних елементів — від виробника сільськогосподарської продукції до кінцевого споживача — які формують цілісну систему постачання продуктів харчування. Проаналізовано сучасні підходи до організації таких ланцюгів, їх типи, моделі взаємодії суб'єктів, а також вплив глобальних і локальних чинників на ефективність їх функціонування.

Досліджено сутність, структуру та значення агропродовольчих ланцюгів у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Визначено ключові елементи функціонування таких ланцюгів — від виробництва сільськогосподарської сировини до доставки готової продукції споживачеві. Особлива увага приділена аналізу ефективності взаємодії між

учасниками агропродовольчого ланцюга та їх впливу на стабільність продовольчого ринку. Розглянуто виклики та ризики, що виникають у процесі формування ланцюгів доданої вартості в агросекторі, зокрема в умовах зовнішніх загроз і економічної нестабільності. Запропоновано стратегічні підходи до удосконалення логістики, цифровізації та державної підтримки з метою зміцнення внутрішнього продовольчого забезпечення та підвищення конкурентоспроможності національного аграрного сектору.

The article comprehensively considers the role and importance of agri-food chains as a key tool for the formation of a sustainable and efficient food supply system of the country. Agri-food chains are considered as a set of interconnected elements — from the agricultural producer to the final consumer — that form an integral food supply system. The author analyses modern approaches to the organisation of such chains, their types, models of interaction between actors, as well as the impact of global and local factors on the efficiency of their functioning.

The essence, structure and importance of agri-food chains in ensuring the food security of the state are investigated. The key elements of the functioning of such chains are identified — from the production of agricultural raw materials to the delivery of finished products to the consumer. Particular attention is paid to the analysis of the effectiveness of interaction between the participants of the agri-food chain and their impact on the stability of the food market. The challenges and risks that arise in the process of forming value chains in the agricultural sector, in particular in the context of external threats and economic instability, are considered. The author proposes strategic approaches to improving logistics, digitalisation and state support in order to strengthen the domestic food supply and increase the competitiveness of the national agricultural sector.

Particular attention is paid to the issue of food security in the context of growing challenges: climate change, warfare, economic instability, disruption of logistics links and transformations in consumer behaviour. The article highlights the problems of coordination between producers, processors, logistics companies and retail chains, and justifies the need to integrate innovative approaches, digital technologies, traceability systems and sustainable resource management.

The article also analyses the potential of state policy, institutional support, international cooperation and public-private partnerships in strengthening agri-food chains. Practical recommendations are offered to improve the efficiency of supply chains in the agricultural sector of Ukraine, in particular through the development of regional clusters, improvement of logistics infrastructure, diversification of sales channels and support for small and medium-sized producers.

Ключові слова: агропродовольчі ланцюги, продовольча безпека, аграрний сектор, логістика, ланцюги доданої вартості, продовольче забезпечення.

Key words: agri-food chains, food security, agricultural sector, logistics, value chains, food supply.

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

Продовольче забезпечення населення є фундаментальним елементом функціонування будь-якої національної економіки, і в сучасних умовах воно набуває стратегічного значення. Сьогодні світ зіткнувся з цілою низкою глобальних викликів: геополітична нестабільність, порушення логістичних зв'язків, зростання енергетичних і продовольчих цін, кліматичні зміни, пандемії, а для України — ще й повномасштабна війна. У таких умовах особливо актуальним є питання ефективного управління продовольчими ресурсами та побудови стійких агропродовольчих систем.

Агропродовольчі ланцюги (АПЛ) — це складна система взаємопов'язаних процесів, яка охоплює вирощування, переробку, зберігання, транспортування, дистрибуцію та споживання сільськогосподарської продукції. Їх ефективне функціонування є запорукою своєчасного, повного й якісного забезпечення населення продуктами харчування, а також гарантією продовольчої безпеки країни. В умовах наростаючої нестабільності важливо оцінювати не лише обсяги виробництва продовольства, а й наскільки ефективно функціонують усі ланки АПЛ, зокрема щодо збереження якості, мінімізації втрат, скорочення витрат і забезпечення прозорості процесів.

Попри значний аграрний потенціал, в Україні ефективність продовольчих ланцюгів за-

лишається нерівномірною. Певні сегменти — особливо експортно-орієнтоване виробництво — демонструють високу продуктивність, тоді як переробна галузь, логістика та роздрібна дистрибуція часто мають інституційні, фінансові та технічні обмеження. Високі ризики, зокрема воєнні дії, загострюють проблеми доступності продовольства на внутрішньому ринку та підтримують стабільність ланцюгів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Суттєвий внесок у вивчення теоретичних основ формування та функціонування агропродовольчих ланцюгів зробили такі вчені, як Ю.О. Лупенко, О.М. Шпичак та інші, які підкреслюють значення вертикальної інтеграції, кооперації та логістичних механізмів у забезпеченні ефективного обігу сільськогосподарської продукції від виробника до кінцевого споживача. Значний внесок у прикладне вивчення АПЛ зробили і зарубіжні дослідники, зокрема М. Портер, Прабху А. Пінгалі, які зосереджуються на конкурентоспроможності агропродовольчих систем, впровадженні інновацій, цифровізації процесів постачання та розвитку агрологістичних центрів. Проте, сучасні виклики вимагають перегляду ролі і місця агропродовольчих ланцюгів в контексті вирішення проблеми продовольчого забезпечення країни.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження ролі та місця агропродовольчих ланцюгів у системі продовольчого забезпечення країни, зокрема визначення основних чинників, що впливають на їх ефективне функціонування, а також обґрунтування шляхів підвищення їхньої стійкості та адаптивності до сучасних викликів — економічних, соціальних та геополітичних.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Продовольче забезпечення є складовою продовольчої безпеки, яка, відповідно до визначення FAO, означає наявність у всіх людей у будь-який час фізичного, соціального та економічного доступу до достатньої, безпечної та поживної їжі, що відповідає їхнім дієтичним потребам і вподобанням. У ширшому контексті продовольче забезпечення трактується як функціональна підсистема національної економіки, що забезпечує формування, регулю-

Таблиця 1. Критерії та індикатори ефективності продовольчого забезпечення населення країни

Критерій	Основні індикатори
Достатність	Споживання калорій на душу населення, самозабезпечення основними продуктами, частка імпорту
Доступність	Частка витрат на харчування в доходах домогосподарств, Індекс доступності харчування
Стійкість	Рівень запасів продовольства, диверсифікація джерел постачання, адаптивність до шоків
Якість і безпечність	Частка сертифікованих харчових продуктів, дотримання стандартів безпеки, поширення харчових хвороб

Джерело: власна розробка автора.

вання та реалізацію політики у сфері виробництва, обігу та споживання продуктів харчування [1].

Продовольче забезпечення охоплює не лише обсяги виробництва агропродукції, а й ефективність її розподілу, доступність для різних категорій населення, сталість постачання, якість і безпечність продуктів. Таким чином, ефективність продовольчого забезпечення повинна оцінюватися комплексно — з урахуванням економічних, соціальних, технологічних та екологічних чинників.

Існує низка підходів до трактування ефективності продовольчого забезпечення:

1. Економічний підхід передбачає зіставлення витрат на виробництво та розподіл продуктів харчування з отриманим соціально-економічним ефектом — наприклад, забезпечення доступу населення до основних харчових груп, зниження імпортозалежності, зростання частки внутрішнього виробництва.

2. Системно-структурний підхід розглядає продовольче забезпечення як частину ширшої системи продовольчої безпеки, де ефективність залежить від взаємодії між виробничою, логістичною, інституційною та споживчою підсистемами.

3. Соціально-орієнтований підхід фокусується на забезпеченні права людини на їжу, рівні доступу до якісного харчування, зменшенні регіональних і соціальних диспропорцій у споживанні продуктів.

4. Сталий підхід враховує не лише поточні результати, а й довгострокові наслідки функціонування продовольчої системи — у контексті екологічної рівноваги, використання ресурсів та адаптації до змін клімату.

Для теоретичного обґрунтування оцінки ефективності продовольчого забезпечення важливо виокремити ключові критерії:

— Достатність — спроможність виробничої бази забезпечити потреби населення в основних харчових продуктах.

— Доступність — економічна й фізична можливість населення придбати якісну їжу.

— Стійкість — здатність продовольчої системи функціонувати в умовах внутрішніх і зовнішніх криз (економічних, кліматичних, соціальних, воєнних).

— Якість і безпечність — відповідність харчової продукції санітарним, екологічним і споживчим стандартам.

Відповідно до цих критеріїв, можуть бути використані такі індикатори ефективності (табл. 1).

Ефективність продовольчого забезпечення оцінюється за допомогою різних методів:

— Комплексне оцінювання за індексами (наприклад, Global Food Security Index, Індекс самозабезпечення, Індекс доступності продуктів).

— Балансова модель — зіставлення обсягів виробництва, імпорту, експорту та внутрішнього споживання.

— SWOT-аналіз — для ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на продовольчу систему.

— Методи економетричного моделювання — для аналізу впливу окремих чинників (ціни, доходи, інфляція, інвестиції) на забезпеченість продуктами харчування.

— Моніторинг за ключовими пороговими значеннями — наприклад, рівень самозабезпечення у 85—90% для базових харчових продуктів.

Теоретичні основи оцінки ефективності продовольчого забезпечення базуються на поєднанні економічного, соціального та екологічного аналізу, що дозволяє комплексно оцінювати здатність системи забезпечити продовольчу безпеку населення [2]. Сучасні підходи дедалі більше орієнтуються на сталий розвиток, збалансованість інтересів держави, агровиробників та споживачів. Це потребує не лише кількісної оцінки виробництва та споживання, але й якісної оцінки структур, механізмів управління та інституційної підтримки системи продовольчого забезпечення.

2023 рік засвідчив високу стійкість українського сільського господарства, яке зуміло відновити обсяги виробництва, зберегти експортну орієнтацію та частково компенсувати втрати попереднього року. Сільське господарство забезпечує понад 50% валютної виручки країни. У 2023 році частка аграрної продукції в структурі експорту України становила близько 53-55%. Незважаючи на військові дії, виробництво зернових та олійних культур залишилось на високому рівні, що дозволило Україні утримати статус одного з ключових світових експортерів.

Рослинництво виступає головним рушієм зростання: загальний валовий збір зернових та зернобобових у 2023 році склав понад 58 млн тонн, в тому числі пшениці — 22 млн тонн, кукурудзи — 28 млн тонн, соняшнику — 11 млн тонн, ріпаку — 4 млн тонн. Урожайність зросла в середньому на 10-15% порівняно з 2022 роком завдяки покращенню погодних умов та технологій обробітку.

Тваринництво — у зоні ризику: поголів'я ВРХ скоротилось до 2,4 млн голів (на 8,8% менше, ніж у 2022 р.); виробництво молока зменшилося до 7,7 млн тонн (на 6% менше); поголів'я свиней — 5,3 млн, птиківництво тримається на стабільному рівні. Рентабельність у тваринництві в межах -5% до +2%, що сигналізує про кризовий стан сектору через зростання собівартості та низький попит.

Проте ефективність виробництва залишається неоднорідною:

— Рівень рентабельності сільгоспвиробництва за окремими видами продукції коливався в межах збитковості (-5 %) до прибутковості (+25 %), що свідчить про залежність прибутковості від світових цін і державної підтримки.

— Продуктивність праці в агросекторі суттєво поступається показникам країн ЄС, що зумовлено низькою технічною оснащеністю та повільною модернізацією.

— У структурі агропродовольчих ланцюгів виявлено значну концентрацію первинного виробництва, шляхом створення вертикально-інтегрованих сільськогосподарських підприємств та слабку інтеграцію з логістичними і переробними підприємствами. Унаслідок цього частка переробленої продукції в експорті у вартісному вимірі залишається низькою (в 2023 році становила 9 %).

— Втрати продукції на етапах зберігання і транспортування в 2022 році сягають 10—15%, що пов'язано з відсутністю сучасної логістичної інфраструктури, особливо в сільській місцевості.

— Існує дисбаланс між виробництвом і внутрішнім споживанням, зокрема щодо овочів і фруктів — значна частка продукції не доходить до кінцевого споживача через логістичні бар'єри.

Доступність і споживча ефективність:

— Частка витрат на харчування в середньому в 2023 році становить понад 66%, що в двічі перевищує середній світовий показник від сукупних доходів домогосподарств, що значно перевищує показники країн з високим рівнем продовольчої безпеки.

— У структурі споживання спостерігається низька частка білків тваринного походження та свіжих овочів, що свідчить про дисбаланс у харчовому раціоні населення.

— Рівень продовольчої вразливості залишається високим у сільській місцевості, зокрема через погану транспортну доступність і нерозвиненість роздрібної торгівлі.

— Відсутність сталої координації між ланками АПЛ (виробник-переробник-дистриб'ютор-роздрібна торгівля) спричиняє неузгодженість попиту і пропозиції, надлишкову маржу та зниження доходів виробників.

— Недостатнє залучення сільгоспвиробників до кооперативів погіршує їх переговорну силу, особливо у відносинах із торговельними мережами та експортерами.

— Обмежена участь держави в підтримці інтеграції АПЛ — наявні програми фінансування фрагментарні, не охоплюють логістичну і збутову складову.

За даними міжнародних рейтингів:

— У Global Food Security Index Україна у 2023 р. посідала 59 місце зі 113, з найбільшими проблемами у сфері доступності та стабільності продовольчого забезпечення.

— За індексом самозабезпечення (self-sufficiency ratio), країна демонструє надлишкову виробничу спроможність щодо зерна, але має від'ємний баланс щодо фруктів, м'яса та молочної продукції.

Продовольче забезпечення країни в умовах функціонування АПЛ є структурно нестабільним: сильні позиції у виробництві не компенсують слабкість у логістиці, переробці та споживанні.

Високий рівень імпортозалежності у стратегічних групах товарів та значна частка витрат населення на харчі свідчать про низьку ефективність системи розподілу і доступу.

Вирішення проблем можливо через інтеграцію учасників АПЛ, розвиток переробки, розширення державної підтримки кооперації та цифровізації управлінських процесів у продовольчій сфері [3].

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити низку важливих аналітичних висновків щодо ефективності продовольчого забезпечення в межах функціонування агропродовольчих ланцюгів (АПЛ). Аналіз показав, що хоча Україна має потужний виробничий потенціал у сфері сільського господарства, ефективність продовольчого забезпечення загалом залишається нижчою за очікуваний рівень. Це пов'язано не лише з проблемами у виробничій сфері, а й із недоліками в логістиці,

управлінні, розподілі доданої вартості та інституційному середовищі.

Виявлений у дослідженні дисбаланс між обсягами виробництва й фактичним забезпеченням населення якісними продуктами харчування є свідченням того, що кількісне зростання не завжди трансформується в якісну доступність. Часто надлишок продукції експортується в сировинному вигляді, тоді як внутрішній ринок потерпає від нестачі перероблених продуктів, сезонності, логістичних втрат та цінових перекосів [4].

Це підтверджує думку ряду дослідників, які наголошують на необхідності перенесення фокусу з нарощування виробництва на оптимізацію ланцюгів постачання та переробки, що забезпечить стабільну присутність продукції на ринку, зменшить втрати і підвищить споживчу цінність.

Слабка кооперація між учасниками АПЛ (виробники, переробники, логісти, торговельні мережі) свідчить про недостатній рівень інституційної зрілості продовольчої системи. Відсутність горизонтальних і вертикальних зв'язків обмежує здатність до адаптації, інновацій та обміну даними між учасниками ланцюгів.

Це корелює з результатами інших досліджень, де підкреслюється, що успішне функціонування АПЛ потребує високого рівня інтеграції, цифровізації логістики, прозорих контрактних відносин і підтримки з боку держави, зокрема в регіонах з низькою щільністю інфраструктури.

Значна частка витрат на харчування у структурі доходів населення, особливо вразливих груп, є ознакою соціальної незбалансованості продовольчого забезпечення [5]. Цей показник перевищує порогові значення, рекомендовані міжнародними інституціями, що свідчить про обмежений доступ до якісних харчових продуктів.

Фактично, навіть при наявності формальної продовольчої безпеки на національному рівні, внутрішня нерівність доступу та регіональні диспропорції можуть призводити до "прихованого голоду" — дефіциту поживних речовин у харчовому раціоні [6].

Поточні глобальні та регіональні виклики — війна, зміна клімату, енергетична криза — лише загострюють виявлені проблеми. АПЛ виявилися вкрай вразливими до зовнішніх шоків, особливо в умовах слабкої диверсифікації логістичних маршрутів та нестабільного доступу до паливно-енергетичних ресурсів.

Це підкреслює необхідність створення гнучких, адаптивних моделей функціонування АПЛ, які можуть змінювати логістику, ринки збуту, форми реалізації залежно від ситуації (розвиток локальних продовольчих систем, онлайн-торгівлі, мобільних логістичних платформ) [7].

Ефективність продовольчого забезпечення неможливо оцінювати виключно за економічними критеріями (обсяги виробництва, прибутковість тощо). Необхідний системний підхід, що включає:

- технологічну модернізацію;
- соціальні аспекти (доступність, справедливість розподілу);
- екологічну сталість;
- управлінську спроможність.

У цьому контексті особливо перспективним є впровадження комплексних індикаторів ефективності АПЛ, що поєднують кількісні (обсяги, вартість, втрати) і якісні (інституційна довіра, координація, сталість) аспекти.

Без комплексної модернізації АПЛ (технологічної, логістичної, інституційної та соціальної) забезпечення продовольчої безпеки залишатиметься вразливим до криз і нестійким у довгостроковій перспективі [8].

Повоєнний період відкриває як значні виклики, так і нові можливості для відновлення та трансформації агропродовольчої системи України. Зруйнована інфраструктура, логістичні обмеження, втрата виробничих потужностей і переміщення населення істотно вплинули на функціонування агропродовольчих ланцюгів. У цьому контексті ефективність продовольчого забезпечення потребує переосмислення з урахуванням нових реалій і потреб країни.

Пріоритетним завданням у повоєнний період є відбудова зруйнованих виробничих, переробних і логістичних потужностей, особливо в регіонах, що зазнали бойових дій. Необхідно залучати інвестиції до регіонів з високим аграрним потенціалом, формуючи навколо них економічні "точки росту".

В умовах нестабільної логістики й руйнування експортної інфраструктури важливо орієнтуватися на локальні продовольчі ланцюги, що зменшують залежність від глобальних ризиків. Формування коротких ланцюгів постачання (виробник — споживач) уможливорює швидке забезпечення населення продуктами харчування, особливо в кризових ситуаціях.

В умовах децентралізації актуальним є розвиток регіональних систем продовольчої безпеки, що передбачає самозабезпечення основними продуктами харчування в межах окремих

областей або громад. Такий підхід підвищить стійкість продовольчого забезпечення до зовнішніх та внутрішніх шоків.

У повоєнний період держава має надати спеціальні програми підтримки для фермерів, які втратили господарства, а також сприяти залученню ветеранів війни до агровиробництва через доступ до землі, техніки, знань та фінансування. Це сприятиме не лише економічному відновленню, а й соціальній реінтеграції населення.

Повоєнний період — це також шанс для структурної трансформації галузі відповідно до стандартів ЄС, зокрема у сферах безпеки харчових продуктів, простежуваності продукції, сталого землеробства.

Участь у європейських програмах розвитку сільських територій та аграрної інфраструктури відкриває можливості для модернізації агропродовольчих ланцюгів за європейським зразком. У контексті повоєнного відновлення важливо закласти інноваційні основи розвитку АПЛ — цифрова логістика, аграрні платформи, Smart Agriculture, точне землеробство тощо.

Україна може стати прикладом для країн, які формують продовольчу систему "з нуля", інтегруючи інновації з етапу відновлення.

Повоєнний період — це не лише етап відновлення, але й унікальна можливість переосмислити та оновити систему продовольчого забезпечення на засадах стійкості, ефективності та інклюзивності. Від того, наскільки ефективно буде інтегровано сучасні підходи до функціонування АПЛ у процес відбудови, залежить не лише продовольча безпека країни, а й її економічна незалежність і соціальна стабільність у майбутньому.

Результати дослідження підтверджують, що ефективне продовольче забезпечення є результатом комплексної взаємодії всіх ланок агропродовольчого ланцюга, починаючи від первинного виробника й закінчуючи кінцевим споживачем. Оцінка ефективності не може бути обмежена лише економічними показниками виробництва, вона має охоплювати якість управління ресурсами, інфраструктурну забезпеченість, рівень технологічної інтеграції, здатність до адаптації у кризових умовах та соціальну складову (доступність, безпечність і стабільність постачання продуктів харчування).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У контексті України критично важливим є подолання структурних диспропорцій в агро-

продовольчих ланцюгах, які проявляються у низькому рівні розвитку логістичної та переробної інфраструктури, фрагментації виробників, нестачі ефективних механізмів кооперації та слабкій цифровізації процесів. Також необхідно враховувати зовнішні ризики — військові дії, торгові бар'єри, зміни клімату — які істотно впливають на функціонування агросектору.

Для підвищення ефективності функціонування АПЛ та забезпечення стабільного продовольчого забезпечення доцільно:

- розвивати сучасну інфраструктуру зберігання та логістики, особливо в регіонах з аграрним перевиробництвом;

- створювати інтегровані агропродовольчі кластери, що поєднують виробництво, переробку, збут і логістику;

- удосконалити систему державного моніторингу продовольчих потоків із застосуванням цифрових технологій (зокрема блокчейн, геоінформаційні системи);

- сприяти розвитку малих і середніх виробників через доступ до ринків, фінансування та освітніх програм;

- формувати ефективну модель державно-приватного партнерства, зокрема щодо продовольчих резервів, інфраструктурних інвестицій і експорту продукції.

Таким чином, оцінка ефективності продовольчого забезпечення через призму функціонування агропродовольчих ланцюгів дозволяє сформувати більш точну та гнучку політику продовольчої безпеки, орієнтовану на реальні потреби населення, забезпечення економічної стабільності та посилення стійкості до зовнішніх загроз. У довгостроковій перспективі це є критичним чинником сталого розвитку аграрного сектору та національної економіки загалом.

Література:

1. Ризакова Г., Петруха С., Петруха Н., Крупельницька О., Гуденко О. Агропродовольчі ланцюги доданої вартості: методологія, техніка та архітектура. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022 № 4 (45). С. 385—395.

2. Бабич М. Соціально-економічна та екологічна стійкість коротких ланцюгів постачання: можливості для розвитку сільських територій. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2018. № 1 С. 42—59.

3. Trienekens J. H. Agricultural Value Chains in Developing Countries: A Framework

for Analysis. IFAMR. 2011. № 14 (2). С. 51—82.

4. Насінник С. В. Формування ефективного агропродовольчого ланцюга в умовах глобальних викликів. Економіка АПК. 2021. № 9. С. 88—94.

5. Пугачов М. І., Пугачов В. М. Сучасні виклики продовольчого забезпечення країни. Економіка АПК. 2021. № 12. С. 6—14.

6. Голікова К. П. Концепція управління продовольчим забезпеченням країни. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2016. Вип. 7 (1). С. 39—43.

7. Туржанський В. А. Забезпечення безпеки агропродовольчого ринку України за умов глобалізації та СОТ. Митна безпека. 2018. № 2. С. 208—217.

8. Кубай О. Г., Коломієць Х. М. Аграрне виробництво в системі забезпечення продовольчої безпеки держави. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 5. С. 63—69.

References:

1. Ryzhakova, H., Petrukha, S., Petrukha, N., Krupel'nyts'ka, O. and Hudenko, O. (2022), "Agri-food value chains: methodology, techniques and architecture", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 4 (45), pp. 385—395.

2. Babych, M. 2018 (), "Socio-economic and environmental sustainability of short supply chains: opportunities for rural development", Agricultural and resource economics: international scientific e-journal, vol. 1, pp. 42—59.

3. Trienekens, J. H. (2011), "Agricultural Value Chains in Developing Countries: A Framework for Analysis", IFAMR, vol. 14 (2), pp. 51—82.

4. Nasinnyk, S. V. (2021), "Formation of an effective agri-food chain in the face of global challenges", Ekonomika APK, vol. 9, pp. 88—94.

5. Puhachov, M. I., Puhachov V. M. (2021), "Modern challenges of the country's food security", Ekonomika APK, vol. 12, pp. 6—14.

6. Holikova, K. P. (2016), "The concept of managing the country's food security", Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 7 (1), pp. 39—43.

7. Turzhans'kyj, V. A. (2018), "Ensuring the security of the Ukrainian agri-food market under the conditions of globalization and the WTO", Mytna bezpeka, vol. 2, pp. 208—217.

8. Kubaj, O. H. and Kolomiets', Kh. M. (2017), "Agricultural production in the system of ensuring food security of the state", Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 5, pp. 63—69.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2025 р.

УДК 338.439:637.12/.14(477)(045)

В. М. Лисюк,

д. е. н., професор, головний науковий співробітник

відділу ринкових механізмів та структур,

ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8766-4325>

Н. І. Носова,

провідний інженер відділу ринкових механізмів та структур,

ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4830-0009>

І. М. Секіро,

аспірант відділу ринкових механізмів та структур

ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2434-6555>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.78

РОЗВИТОК ІНТЕГРОВАНИХ РИНКІВ МОЛОКА І МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

V. Lysyuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher of the Department of Market Mechanisms and Structures, State Institution "Institute of Market and Economic and Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"

N. Nosova,

Leading Engineer of the Department of Market Mechanisms and Structures, State Institution "Institute of Market and Economic and Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"

I. Sekiro,

Postgraduate Student of the Department of Market Mechanisms and Structures,

Institution "Institute of Market and Economic and Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"

DEVELOPMENT OF INTEGRATED MILK AND DAIRY MARKETS IN UKRAINE

У статті викладені матеріали досліджень ринку молока і молочної продукції, товари якого займають чималу частину раціону, особливо якщо це стосується харчування дітей, для яких ці види продукції у структурі харчування є найважливіші. Падіння ринків молока і молочної продукції викликає занепокоєння не тільки у авторів статті, а й у суспільства і вирішення проблеми їх відродження в країні є надзвичайно актуальним.

У викладених дослідженнях, що наведені у статті, визначені негативні процеси, що відбувались у сільському господарстві і причини, що призвели до руйнування крупнотованих молочних ферм з поголів'ям більше як 500 одиниць з подальшою втратою чисельності поголів'я корів як сировинного ресурсу для виробництва молока-сировини. На жаль, держава не змогла зупинити процес різкого і постійного зменшення загального поголів'я корів, а відтак обсягів надоїв молока-сировини, і, відповідно — виробництва молочної продукції.

Визначено, що необхідні і реальні позитивні зрушення на ринку молочної продукції, сьогодні необхідно починати з його сировинного сектора, тобто з застосування інтеграційних механізмів, які могли б об'єднати малі молочні фермерські господарства.

Показано, що це надало б їм можливість придбавати необхідне обладнання для ферм, концентрувати ресурси на придбанні кормів за оптовими цінами, а також формувати ефективну логістику збуту, у деяких випадках такі кооперативні об'єднання могли б налагоджувати власну переробку.

Отримані в результаті досліджень висновки зосереджують увагу, по-перше, на активізації та спрямуванні державної регуляторної політики на реальні заходи, які б передбачали підвищення інтересів мілких власників корів (домогосподарств) до об'єднання у більш продуктивні кооперативи.

Крім того, прогнозується значний ефект при концентрації виробничих ресурсів у сировинному фермерському секторі задля створення ефективних крупнотованих виробництв молока-сировини. Це також створює умови для формування ефективної логістики інтегрованих таким чином ринків молока і молочної продукції шляхом налагодження стабільних товарогрошових обмінних відносин (операцій) між сировинними виробниками — фермерами і переробниками — молзаводами.

The article presents research materials on the market of milk and dairy products, whose products occupy a significant part, especially when it comes to the nutrition of children, for whom these types of products are the most important in the nutritional structure. The decline in the markets for milk and dairy products is a matter of concern not only for the authors of the article, but also for society, and solving the problem of their revival in the country is extremely important.

The research presented in the article identifies the negative processes that took place in agriculture and the reasons that led to the destruction of large-scale dairy farms with more than 500 cattle with a subsequent loss of cows as a raw material resource for raw milk production. Unfortunately, the state has failed to stop the process of sharp and constant decline in the total number of dairy cows, and thus in the volume of raw milk yields and, consequently, in dairy production.

It has been determined that the necessary and real positive changes in the dairy market today must begin with its raw material sector, that is, with the use of integration mechanisms that could unite small dairy farms into production farms.

It is shown that this would enable them to purchase the necessary equipment for farms, concentrate resources on the purchase of feed at wholesale prices, and form efficient sales logistics; in some cases, such cooperative associations could establish their own processing.

The conclusions drawn from the research focus, first, on intensifying and directing state regulatory policy towards real measures that would increase the interests of small cow owners (households) to organize into more productive cooperatives.

In addition, a significant effect is expected from concentrating production resources in the raw milk farming sector to create efficient large-scale raw milk production. This also creates conditions for the formation of effective logistics of the milk and dairy products markets thus integrated by establishing stable commodity-money exchange relations (transactions) between raw material producers — farmers and processors — dairies.

Ключові слова: ринок молока, ринок молочної продукції, інтегрований ринок, продовольча безпека, переробний сектор, економічний механізм.

Key words: milk market, dairy market, integrated market, food security, processing sector, economic mechanism.

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

На сучасному етапі виробництво молока й молочних продуктів в Україні носить гостро соціальний характер, що характеризується незадоволеним попитом населення якісною молочною продукцією в обсягах, що відповідали б забезпеченням медичним нормам. За останній період обсяг виробництва молока й молочних продуктів у розрахунку на одну людину на рік скоротився до 254,3 кг, не дивлячись на скорочення населення. У той же час, за даними Київського НДІ гігієни харчування, медична норма споживання молочних продуктів на душу населення має складати 390 кг на одну людину на рік [1]. У підсумку, наприклад, у Одеській області дисбаланс між фактичною й "медичною" споживчою ємністю молочного ринку ще збільшився.

Суттєве відставання від "медичної" норми споживання молочних продуктів багато в чому зумовлено руйнуванням сировинної бази молочної промисловості, що спричинило дефіцит молочної сировини, і, як наслідок, — обмеження у обсягах виробництва й реалізації готової молочної продукції.

У деяких фахівців-аграріїв до теперішнього часу склалась спільна думка про шляхи відновлення сировинної бази. Основним напрямком повинна стати стратегія інтенсифікації виробництва молока на основі розвитку сучасних форм концентрації й спеціалізації тваринництва у поєднанні із заходами, спрямованими на збільшення продуктивності молочного стада. Таке стратегічне значення шляхів відродження молочного тваринництва повністю співпадає з розробленим вченими-аграріями країни проектом Національної доктрини продовольчої безпеки країни. У цій доктрині одним з основних напрямків економічної полі-

Таблиця 1. Тенденції на ринку молока у 2000–2022 роках в Україні

Показники	Роки								
	2000	2005	2010	2015	2017	2019	2020	2021	2022
Поголів'я корів, тис. голів	4958,3	3635,1	2631,2	2166,6	2017,8	1788,5	1673	1544	1330
Виробництво молока, пропозиція, тис. т	12658	13714	11249	10615	10281	9663	9264	8714	7667
Споживання молока (попит), тис. т	9789	10625	9470	8995	8496	8428	8430	8337	8031
Імпорт молока, тис. т	50	112	273	78	132	337	691	369	384
Співвідношення попит/пропозиція, %	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0

Джерело: складено за даними [10].

тики визначено "... створення нових технологій глибокої та комплексної переробки продовольчої сировини, способів зберігання та транспортування сільськогосподарської та рибної продукції" [2]. На жаль, цю доктрину не реалізовано.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізу стану ринку молока і молочної продукції у країні постійно присвячують увагу дослідники. Вони у своїх публікаціях застосовують різні дослідницькі механізми щодо аналізу функціонування всіх господарюючих суб'єктів цього ринку, фіксують їх сучасний стан та шукають перспективи їх подальшого розвитку. Слід відмітити, що дослідження як на початку сторіччя, так і у останні передвоєнні роки продовжують фіксувати негативні тенденції — падіння ринку молока, скорочення обсягів виробництва молочної продукції та чисельності молочного стада. Наразі кардинальних позитивних змін у молочній сфері, незважаючи на прийняття ряду законодавчих актів, не спостерігається й досі.

Як у даних публікаціях, так і у останні роки більшість авторів, що присвячують свої дослідження ринку молока й молочної продукції, йдуть традиційним шляхом, серед них відомі фахівці: Величко А.Є. [3], Радько В.І. [1], Ульяновченко О.В. [2], Нікішина О.В. [4], Соколюк К.Ю. [5], Линецька Я. [6], Жупінас О. [7], Ніколюк О.В. [8], Джеджула В.В. [9] та ін.

Враховуючи ринковий статус національної економіки, і, відповідно, її ринкову структуру, у тому складі ринків молочної продукції, слід зауважити, що більшість вищезазначених і інших авторів ігнорують цей факт у своїх дослідженнях та рекомендаціях. Тобто розглядають лише окремі, на їх погляд найважливіші проблеми, пропускаючи весь відтворювальний цикл логістичного ланцюга ринку молочної продукції.

Таке ж методологічне упущення припускають державні регуляторні органи, що не зас-

тосували необхідні механізми укрупнення виробників молока-сировини, тобто створення стійких ефективних кооперативів виробничого типу. Це б надало останнім можливість значно підвищити ефективність та обсяги виробництва.

Крім того, у попередніх публікаціях недостатньо уваги приділяється внутрішньоринковим інтеграційним механізмам як засобам укріплення та гармонізації відносин між господарюючими суб'єктами логістичного ланцюга ринку молочної продукції — молочними фермами та потужними переробними молочними сирзаводами.

Особливу увагу привертає те, що дослідження діяльності господарюючих суб'єктів молочного ринку у своїй основі і рекомендаціях мають бізнесовий підтекст і не зовсім консолідуються з необхідністю державної підтримки його слабких ланок, тобто з державною стратегією продовольчої безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Для реалізації мети відродження ринків молока і молочної продукції автори передбачають вирішити наступні завдання: визначити чинники, що призвели до скорочення ринку молока та погіршення якості молочної продукції, а також визначити шляхи та механізми його відродження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблема інтенсифікації виробництва молока в Україні, у першу чергу, обумовлена різким відставанням у надоях молока від провідних закордонних країн. Так, середні надої молока, наприклад, по Одеській області на фоні скорочення поголів'я більше ніж у три рази поступається цьому показнику таких розвинених молочних країн, як Голландія, Швеція, Німеччина, Франція та ін., де середні надої сягають 9000 літрів на одну корову на рік, а денні надої досягають 20 літрів. Автори вважають, що значний резерв у зростанні надоїв молока закладений у становленні ефективних ринкових механізмів у процесі виробничого руху молочної продукції від виробника сировини і її переробки до кінцевого споживача.

Основні тенденції розвитку ринку молока та молочної продукції, які прослідковуються при аналізі динаміки ринкових показників наведені в таблиці 1.

Отже, аналізуючи таблицю 1, ми відзначаємо, що поголів'я корів з 2000 по 2023 роки зменшилось більш як у три рази, а обсяги виробництва — майже у 1,5 рази, але темпи падіння споживання показують всього 1,2 рази. Ці ніби то нелогічні розбіжності, з одного боку, пояснюються імпортом покриття дефіциту на ринку, а з іншого, — значним зменшенням чисельності населення за цей період, що дозволило уникнути катастрофічного падіння рівня споживання молочної продукції та вирівняти баланс попиту-пропозиції на ринку. Я. Лінецька підтверджує, що загальний обсяг виробленого молока-сировини в Україні у 2021 році скоротився майже на 6% до 8,719 млн т. [6].

Якщо розглядати виробництво сирого молока за категоріями господарств, то офіційна статистика наводить наступні дані у таблиці 2.

Причому більшість молока виробляється господарствами населення. Його частка у загальній кількості виробленого молока сягає майже 70%. Так, у 2021 р. господарства населення виробили 5968,7 тис. т молока, що на 8,2% менше, ніж у 2020 році. А сільськогосподарські підприємства виробили у 2021 році 2750,4 тис. т молока, що на 0,4% менше, ніж у 2020 році.

Безумовно, зменшення поголів'я корів безпосередньо впливає на загальні обсяги виробництва молока. Так, за даними Державної служби статистики в Україні в 2023 році господарствами усіх категорій було вироблено 7430 тис. тонн молока-сировини, що на 4,4% менше порівняно з минулорічним періодом. Зазначимо, що у 2023 році сільськогосподарські підприємства значно збільшили обсяги надоїв молока і за останні десять років забезпечили найвищий рівень його виробництва — 2810 тис. тонн. Господарства населення були більш чутливими та менш гнучкими до умов сьогодення, особливо це стосується як цінових коливань на корми, так і проблем зі збутом. Виникає також проблема через скорочення пасовищ. Тому, як зазначалося раніше, внаслідок зменшення поголів'я худоби у даній категорії господарств триває невпинна тенденція до скорочення обсягів виробництва молока. У 2023 р. вони виробили 4621 тис. тонн що на 9,8% менше ніж у

Таблиця 2. Динаміка виробництва молока за категоріями господарств

Показник	1990	2000	2010	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Усі категорії господарств									
Поголів'я корів, тис. голів	8378	4958	2631	2018	1919	1789	1673	1544	1353
Виробництво молока, тис. тонн	24508	12658	11248	10064	9663	9264	8714	7768	7430
Сільськогосподарські підприємства									
Поголів'я корів, тис. голів	6192	1851	589	466,6	467,8	438,6	423,9	424,6	394,2
Виробництво молока, тис. тонн	18634	3669	2217	2756	2729	2761	2768	2644	2810
Питома вага підприємств у виробництві молока, %	76,0	29,0	19,7	27,4	28,2	29,8	31,8	34,0	37,8
Господарства населення									
Поголів'я корів, тис. голів	2187	3107	2042	1551	1452	1350	1249	1119	959
Виробництво молока, тис. тонн	5874	8989	9031	7309	6935	6502	5946	5124	4621
Питома вага підприємств у виробництві молока, %	24,0	71,0	80,3	72,6	71,8	70,2	68,2	66,0	62,2

Джерело: сформовано за даними [10].

2022 р. і на 48,8% менше ніж у 2010 р., коли спостерігалися найбільші обсяги його виробництва.

Продовжує знижуватися і частка молока від господарств населення через зростання вимог до якості та безпечності молока, що надходить від них на промислову переробку. Ця проблема пов'язана з низьким рівнем технологічної забезпеченості мілких домашніх господарств (доїльними апаратами, холодильними ємностями тощо), а також з невирішеністю завдання пересувних лабораторій якості.

Найбільша питома вага господарств населення у загальному виробництві молока спостерігалася у 2010 р. — 80,3%, і тому у 2023 р. вона знизилася до 62,2%.

Асоціація виробників молока визначає, що у 1990 році в Україні працювало 643 молокозаводи, а у 2022 р. їх залишилось 140, а з них реально працювало 111 [7]. З початком воєнних дій молочна переробка втратила на окупованих територіях ще 38 підприємств, у результаті залишилось 73 працюючих. І тому загальна переробна спроможність підприємств, які залишились, становить 4,9 млн т сировини. Тобто, навіть ці підприємства недовантажені сировиною. Сьогодні це виростає у значну економічну проблему, оскільки експлуатаційні витрати підприємств на одиницю виробленої продукції значно перевищили попередні показники, розраховані при їх повній завантаженості.

До цього додається ще й логістичний аспект. Якщо ферма виробляє 15—20 т молока, пере-

робник готовий їхати по сировину за 300—500 км. Але ж у нас є і невеликі виробники молока, у яких не визначені стабільні шляхи постачання на переробку, або принаймні у яких є можливість якщо не переробляти, то принаймні акумулювати і продавати. Такі підприємства також є, їх багато. Але часто виникають певні колізії.

Для підтвердження цих висновків наведемо приклад діяльності нещодавно відомої компанії "Ласуня", що організувала свою діяльність на базі приватизованого високотехнологічного Балтського молокозаводу в Одеській області. Але при приватизації цього підприємства інвестори припустили помилку — не зберегли у районі неподалік заводу великі молочні ферми зі значним поголів'ям корів, які були створені для забезпечення за вигідною логістикою постачання молока-сировини підприємству.

Для підтримки подальшої діяльності інвестори змушені були нести великі витрати щодо налагодження логістики постачання сировини, зокрема, на придбання значної кількості молоковозів, пошук та збирання молока-сировини на переробку у мілких господарств по трьох прилеглих районах. До цих непередбачених логістичних витрат додалися проблеми якості сировини і збереження її придатності до переробки, особливо у літню спеку. Все це спричинило банкрутство компанії і її зникнення з ринку.

Існують і багато інших проблем як інституціонального, так і методологічного характеру, що спричинили значну втрату позиції України у світовому рейтингу ринку молока (більше як на 20 пунктів).

Автори, що аналізують цей ринок, у більшості визначають у якості причин його падіння зменшення поголів'я корів та відсутність належної державної підтримки цього сектору. Але на нашу думку те, що вони визначають? не причина, а наслідки невірно вибраної стратегії організації цього важливого сектору економіки, яка з самого початку мала б базуватись на збереженні крупнотоварного виробництва. З часом виправлення цієї помилки буде коштувати державі значних витрат і регуляторних зусиль.

Тим більше сьогодні, зі значними державними боргами і дефіцитом регуляторних ресурсів, очікувати необхідну державну допомогу марно. Повоєнне відродження всієї економіки держави, і, зокрема, нашого ринку — процес не миттєвий і теж потребує терпіння і розуміння.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Враховуючи ринковий статус національної економіки, слід державним органам управління переорієнтувати систему регулювання ринку цього агропродовольчого сектору на ринкові рейки. Це означає, що національну стратегію відновлення і розвитку ринку молока і молочної продукції слід спрямувати на створення сприятливих умов не тільки для окремих суб'єктів молочного ринку, а й на гармонізацію взаємовідносин всіх господарюючих суб'єктів ринку: виробників молока-сировини, переробників і обслуговуючих їх постачальників, зокрема, кормів для ферм, обладнання та інших чисельних послуг, у тому складі ветеринарних, контролю якості тощо.

Державі потрібно витратити значні зусилля на укрупнення молочних ферм, що постачають молоко-сировину на переробку, зокрема, це можливо зробити із застосуванням інтеграційних механізмів, а саме — об'єднання малих виробників у кооперативи. А для цього необхідно врахувати і забезпечити економічні та майнові інтереси приватних власників корів та провести досить активну політику їх зацікавленості у такому об'єднанні. Крім того, слід звернути увагу на інтеграційні механізми вертикальної інтеграції між виробниками сировини та її переробниками — молзаводами.

Таким чином, можливо створити інтегровані ринкові структури зі стійкими взаємозв'язками між їх господарюючими суб'єктами та гарантованою системою їх ресурсного забезпечення. Це дозволить сконцентрувати ресурси та створить потужну базу подальшого розвитку.

Література:

1. Радько В.І. Тенденції розвитку виробництва молока в Україні. Економіка АПК. 2010. № 1. С. 24—28.
2. Ульянченко О.В. Дотаційний механізм у системі конкурентоспроможності виробництва молока в Україні. Економіка АПК. 2011. № 9. С. 10—19.
3. Величко А.Є. Кухарук Р.М., Маслова І.В., Пухлякова М.В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. Агросвіт. 2021. № 16. С. 62—68. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.16.62 <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3480&i=7>
4. Nikishyna O.V., Chebotarova N. Y. Trends and organizational and economic ensuring resilience of functioning of the market dairy

products of Ukraine in the war and post-war period. *Economic Innovations*. 2024. 26. 4 (93). P. 126—140. [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.-4\(93\).126-140](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.-4(93).126-140).

5. Соколюк К. Вдосконалення організаційно-економічного механізму функціонування українського ринку молока та молочних продуктів в умовах війни. *Економічні інновації*. 2024. 26 (3 (92)), 104—115. doi:[https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.3\(92\).104-115](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.3(92).104-115).

6. Лінецька Я. Динаміка виробництва молока у 2021: головний вал молока забезпечують МТФ. 21.01.2022. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/virobnictvo-moloka-u-2021-skorotilosa-na-59-golovnij-val-moloka-zabezpecuut-mtf>

7. Жупінас О. Національна молочна галузь має стати передовою і технологічною, і для цього насправді є можливість. Асоціація виробників молока. 20.01.2023. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/nacionalna-molocna-galuz-mae-stati-peredovou-i-tehnologicnou-i-dla-cogo-naspravdi-e-mozlivist>

8. Лисюк В.М., Ніколюк О.В. Механізми стратегічного управління розвитком ринку молока в Україні. *Економічні інновації*. 2022. 24.1 (82). С. 77—85. [https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3\(84\).77-85](https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3(84).77-85).

9. Дзеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Ринок молочної галузі: стан та тенденції розвитку. *Економіка і суспільство*. Вип. 18. 2018. С. 382—388. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-53>

10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

References:

1. Radko V.I., (2010), "Trends in the development of milk production in Ukraine", *Economics of the Agricultural Industry*, vol. 1, pp. 24—28.

2. Ulyanchenko, O.V. (2011), "Subsidy mechanism in the system of competitiveness of milk production in Ukraine", *Economics of the Agricultural Industry*, vol. 9, pp. 10—19.

3. Velichko, A.E. Kuharuk, R.M., Maslova, I.V. & Pukhlyakova, M.V. (2021), "State and prospects for the development of the market of milk and dairy products in Ukraine", *Agrosvit*, vol. 16, pp. 62-68, available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3480&i=7> (Accessed 10 May 2025). <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.62>

4. Nikishyna, O.V. & Chebotarova, N. Y. (2024), "Trends and organizational and economic ensuring resilience of functioning of the market dairy products of Ukraine in the war and post-war period", *Economic Innovations*, vol. 26 (4 (93),

pp. 126—140. [https://doi.org/10.31520/ei.-2024.26.4\(93\).126-140](https://doi.org/10.31520/ei.-2024.26.4(93).126-140)

5. Sokolyuk, K. (2024). "Improving the organizational and economic mechanism of the functioning of the Ukrainian market of milk and dairy products in wartime", *Economic Innovations*, vol. 26 (3 (92)), pp. 104—115. [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.3\(92\).104-115](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.3(92).104-115)

6. Linetska, Ya. (2022), "Dynamics of milk production in 2021: the main shaft of milk is provided by MTF", available at: <https://avm-ua.org/uk/post/virobnictvo-moloka-u-2021-skorotilosa-na-59-golovnij-val-moloka-zabezpecuut-mtf> (Accessed 10 May 2025).

7. Zhupinas, O. (2023), "The national dairy industry should become advanced and technological, and there is actually an opportunity for this", *Milk Producers Association*, available at: <https://avm-ua.org/uk/post/nacionalna-molocna-galuz-mae-stati-peredovou-i-tehnologicnou-i-dla-cogo-naspravdi-e-mozlivist> (Accessed 10 May 2025).

8. Lysyuk, V.M. and Nikolyuk, O.V. (2022), "Mechanisms of strategic management of milk market development in Ukraine", *Economic innovations*, vol. 24 (3 (84)), pp. 77—85. [https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3\(84\).77-85](https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3(84).77-85).

9. Dzhezdzhula, V.V., Epifanova, I.Yu. and Gladka, D.O. (2018), "Dairy market: status and development trends", *Economy and society*, vol. 18, pp. 382—388. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-53>

10. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 10 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 21.05.2025 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 631.11:330.322.2

Л. В. Вербівська,

д. е. н., професор, професор кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2768-9157>

В. В. Мацьків,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3031-7060>

І. Р. Вербівський,

аспірант, Національний університет "Чернігівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7687-6244>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.84

АДАПТАЦІЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ

L. Verbivska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business
and HR Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

V. Matskiv,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

I. Verbivskiy,

Postgraduate student, Chernihiv Polytechnic National University

ADAPTATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES TO FINANCIAL INSTABILITY: INVESTMENT PRIORITIES AND STATE REGULATION

У статті досліджено ключові напрями інвестиційного розвитку сільськогосподарських підприємств України в умовах фінансової нестабільності. Визначено основні фактори, що впливають на інвестиційну активність у галузі, пов'язані із обмеженістю фінансових ресурсів, коливаннями валютного курсу та нестабільністю цін на аграрну продукцію. Проаналізовано сучасні тенденції залучення інвестицій у сільське господарство, що базуються на використанні кредитних інструментів та програм підтримки з боку міжнародних фінансових інституцій. Досліджено особливості адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у фінансово-економічному середовищі шляхом диверсифікації джерел фінансування та впровадження інноваційних технологій. Визначено роль державного регулювання у стимулюванні інвестиційного розвитку агросектору через податкові преференції, субсидії та компенсаційні механізми. Розглянуто механізми мінімізації фінансових ризиків, що виникають у процесі залучення інвестицій, включаючи стратегії управління капіталом та страхування інвестиційних ризиків.

The article provides a comprehensive analysis of the investment development of agricultural enterprises in Ukraine, particularly within the context of financial instability. It aims to identify key determinants shaping investment activity and justify strategic approaches to mobilizing financial resources for sustaining and expanding agribusiness operations. A significant focus is placed on structural barriers affecting investment inflows, including limited access to capital, exchange rate fluctuations, and high price volatility of agricultural commodities. These factors contribute to investment uncertainty, prompting enterprises to adopt flexible financial strategies that mitigate risks and optimize resource allocation.

The study examines current trends in agricultural investment, emphasizing the growing role of credit instruments, state-supported initiatives, and international financial assistance programs aimed at strengthening sectoral resilience. Special attention is given to diversifying financial sources, including private equity, venture capital, and institutional investors, which contribute to the modernization of agribusiness operations. Additionally, the article explores how agricultural enterprises adapt to changes in the financial and economic environment through the diversification of financing sources and the implementation of innovative technologies. The role of state regulation in stimulating investment activity through tax incentives, subsidies, and compensation mechanisms — is critically assessed. Furthermore, mechanisms for minimizing financial risks associated with investment attraction are analyzed, including capital management strategies and investment risk insurance.

The findings substantiate the need to refine investment policies to enhance the competitiveness of agricultural enterprises and ensure stable economic growth despite financial instability. The study concludes that effective investment development in the agricultural sector requires: strategic financial planning, implementation of innovative solutions, enhancement of financial literacy among business managers and owners. Finally, the article identifies promising directions for Ukraine's agricultural sector, emphasizing the development of robust mechanisms for attracting foreign investment and strengthening cooperation with international financial institutions.

Ключові слова: інвестиційний розвиток, сільськогосподарські підприємства, фінансова нестабільність, фінансування, ризики, державна підтримка, інновації.

Key words: investment development, agricultural enterprises, financial instability, financing, risks, state support, innovations.

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

Інвестиційний розвиток сільськогосподарських підприємств є одним із ключових факторів їхньої конкурентоспроможності. Однак у сучасних умовах фінансової нестабільності, спричиненої російською агресією, макроекономічними дисбалансами, валютними коливаннями, зміною державної підтримки агросектору тощо, підприємства змушені шукати нові підходи до залучення інвестицій і управління фінансовими ризиками. Тому на сьогодні ключовими факторами, що впливають на перспективи розвитку українського агробізнесу, є рівень доступності капіталу, його вартість та ефективність використання. Вони визначають можливості сільськогосподарських підприємств для розширення виробництва, впровадження інноваційних технологій та підвищення загальної продуктивності галузі. Рациональне управління фінансовими ресурсами та стратегічний підхід до їхнього залучення відіграють вирішальну роль у забезпеченні стабільного розвитку аграрного сектору, особливо в умовах економічної нестабільності.

Необхідно зазначити, що фінансові ризики, які супроводжують інвестиційну діяльність у сільському господарстві, значною мірою пов'язані із нестабільністю цін на аграрну продукцію, зростанням вартості кредитів, високим рівнем інфляції та обмеженістю доступу до довгострокового фінансування. У таких умовах агропідприємства змушені шукати оптимальний баланс між традиційними та альтернативними джерелами інвестування. Зважаючи на те, що банківські кредити залишаються дорогим фінансовим інструментом, а залучення іноземних інвестицій значною мірою залежить від загальної економічної та політичної ситуації в країні, виникає нагальна потреба в розробці альтернативних механізмів фінансування, які б забезпечували стабільність та доступність капіталу для розвитку підприємств.

Не менш важливим є питання ефективного розподілу інвестиційних ресурсів. В умовах дефіциту капіталу агропідприємства мають приділяти увагу проектам із високою рентабельністю та швидкою окупністю. Однак через недостатню розвиненість стратегічного фінансового планування багато сільськогосподарських підприємств змушені зосереджуватися на короткострокових рішеннях, що послаблює їхню

фінансову стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Отож, обумовлені проблеми визначають актуальність дослідження комплексних механізмів фінансування агросектору, що враховують особливості інвестиційного процесу в сільському господарстві для формування ефективних фінансових стратегій розвитку галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження інвестиційного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах фінансової нестабільності є важливим напрямком сучасної економічної науки. У світовій літературі питання фінансування аграрного сектору розглядається з точки зору макроекономічних факторів, структурних особливостей галузі та механізмів залучення капіталу. Так, класичні наукові праці А. Дамодарана висвітлюють питання оцінки інвестиційних ризиків та розробки ефективних стратегій фінансування в умовах невизначеності, що є актуальним для аграрного сектору [14].

Варто відзначити дослідження С. А. Навроцького, який акцентує увагу на проблемах доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів та ефективності державної підтримки галузі. На основі аналізу впливу банківських кредитів, іноземних інвестицій та державних субсидій на розвиток сільського господарства автор стверджує, що у періоди фінансової нестабільності інвестиційна активність аграрного сектору суттєво знижується, що обумовлено високими процентними ставками, інфляційними ризиками та нестабільністю валютного ринку [9].

Окрему увагу у науковій літературі приділено інструментам фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств. Зокрема, Т. О. Шматковська наголошує на зростаючій ролі аграрних розписок, лізингових схем та приватних інвестицій як альтернатив банківським кредитам. Водночас зазначається, що недосконалість законодавчої бази та відсутність ефективних механізмів страхування інвестиційних ризиків обмежують можливості залучення капіталу в аграрну сферу [17].

Крім того, у науковій праці Ю. О. Лупенка розглядається взаємозв'язок між інвестиційною активністю та інноваційним розвитком сільського господарства. Зокрема, аналізується вплив цифрових технологій, автоматизації та екологічно сталих практик на рентабельність підприємств та ефективність використання ресурсів [8]. Водночас дослідження А. І. Галас

підтверджують, що модернізація сільськогосподарського виробництва вимагає значних фінансових вкладень, які є малодоступними для малого та середнього бізнесу через обмеженість власних ресурсів [4].

Втім, на даний час, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, залишається низка невирішених питань, зокрема щодо оптимізації інвестиційної політики агропідприємств у нестабільному фінансовому середовищі, що визначає необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування ефективних стратегій інвестування, які враховуватимуть специфіку українського аграрного сектору та сучасні виклики фінансової нестабільності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей інвестиційного розвитку сільськогосподарських підприємств України в умовах фінансової нестабільності, визначення ключових чинників, що впливають на інвестиційну активність, та обґрунтування стратегічних підходів до залучення фінансових ресурсів й мінімізації ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційний розвиток сільськогосподарських підприємств в умовах фінансової нестабільності, зумовленої деструктивним впливом війни, вимагає структурного перегляду стратегій капіталовкладень. У цьому контексті диверсифікація джерел фінансування відіграє вирішальну роль у забезпеченні фінансової стійкості та розвитку підприємств. Вона включає не лише використання банківських кредитів, венчурного капіталу та альтернативних фінансових інструментів, а й розширення партнерських програм, залучення грантового фінансування та впровадження механізмів державної підтримки [2]. Ключовими напрямками диверсифікації фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств можуть стати:

— банківські кредити як класичний інструмент залучення капіталу, який забезпечує фінансування виробничих та інвестиційних потреб. Проте, висока процентна ставка та вимоги до застави можуть обмежувати доступ до кредитів для малих і середніх підприємств [11, с. 143—144].

— венчурний капітал як привабливе джерело фінансування для сільськогосподарських підприємств, що розробляють інноваційні рішення, оскільки потенційні інвестори готові

вкладати кошти у перспективні проекти, однак це вимагає наявності чіткої бізнес-стратегії та високого потенціалу зростання [15, с. 63—64];

— альтернативні фінансові механізми такі як краудфандинг, зелені облігації та лізингові програми, які надають сільськогосподарським підприємствам гнучкі можливості залучення капіталу без значного боргового навантаження [3];

— міжнародні та національні програми фінансування, що стимулюють розвиток стратегічних галузей, зокрема, і сільськогосподарських підприємств, та дозволяють отримати кошти без необхідності повернення, але потребують відповідності суворим критеріям та вимогам [5, с. 210—211];

— співпраця з великими фондами та корпораціями, що дозволяє сільськогосподарським підприємствам отримати не лише фінансові ресурси, а й доступ до технологій, ринків та експертизи [16];

— розвиток внутрішніх фінансових стратегій та оптимізація грошових потоків, підвищення фінансової прозорості та ефективне управління витратами, що невід'ємною частиною стійкого фінансового розвитку сільськогосподарських підприємств [7, с. 100—101].

Успішна диверсифікація джерел фінансування дає можливість сільськогосподарським підприємствам адаптуватися до змін економічного середовища, знижувати ризики та забезпечувати стабільне зростання, навіть у періоди фінансової нестабільності.

Також аграрні підприємства стикаються з необхідністю оптимізації витрат на виробництво шляхом впровадження сучасних технологій та автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє їм підвищити ефективність використання ресурсів і мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з нестабільністю ринкового середовища [13].

Разом з тим, ефективність інвестиційного розвитку полягає у стратегічному управлінні ризиками. Тому використання страхових механізмів, фінансового прогнозування та диверсифікації активів дозволяє аграріям мінімізувати негативний вплив макроекономічних коливань на діяльність підприємств [4]. Таким чином, можна стверджувати, що довгострокова стійкість аграрного сектору залежить від гнучкого підходу до формування інвестиційної політики, орієнтованої на ефективність, адаптивність і стійкість у нестабільних умовах.

У даний час інвестиційна активність у сільськогосподарському секторі України визна-

чається низкою макро- та мікроекономічних факторів, які безпосередньо впливають на доступність і ефективність капіталовкладень. Насамперед, ключовим фактором є фінансова стабільність, яка базується на таких індикаторах, як рівень інфляції, валютні коливання та процентні ставки. При цьому висока вартість капіталу та нестабільність фінансового ринку обмежують можливості довгострокового планування інвестицій. В даному аспекті важливим фактором є також доступ до фінансування [9]. Оскільки рівень ліквідності банківської системи, наявність спеціалізованих кредитних програм і альтернативних джерел фінансування безпосередньо визначають масштаби інвестиційної активності, то обмежений доступ до довгострокового капіталу змушує аграрні підприємства використовувати для інвестицій власні ресурси або залучати інвесторів, що підвищує загальні ризики.

Важливу роль відіграє також державна політика у сфері підтримки аграрного сектору. Інвестиційну привабливість галузі найбільш суттєво визначають такі фінансові аспекти, як рівень субсидій та податкові стимули. Водночас нестабільність державного регулювання та відсутність прогнозованості державної підтримки можуть негативно впливати на довіру інвесторів [17]. З практичної точки зору суттєвий вплив має і технологічний рівень підприємств. Зважаючи на те, що в агросекторі України спостерігається загалом високий рівень зношеності основних засобів, то це обумовлює необхідність значних інвестицій у модернізацію, що є критичним чинником підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Однак насправді доступність технологічних рішень і ефективність їх впровадження визначаються рівнем капіталовкладень і фінансовими можливостями підприємств.

Приходимо до висновку, що інвестиційна активність у агросекторі формується під впливом фінансової стабільності та доступності капіталу, які найбільш суттєво впливають на масштаби та ефективність інвестування та розвитку галузі. При цьому варто зазначити, що в умовах нестабільності фінансових ринків важливого значення набуває не лише структура, але й загальна динаміка зміни обсягу інвестування у аграрну галузь (рис. 1).

З динаміки структури інвестицій бачимо, що за аналізований період спостерігається значна волатильність вкладень у нові активи, що відобразилося у їх скороченні у 2022 році і було зумовлено негативним впливом війни на економіку України загалом. Водночас варто відзначи-



Рис. 1. Структура інвестицій у сферу сільського господарства України за 2021—2023 роки, млрд. грн

Джерело: побудовано автором на основі [6].

ти поступове відновлення обсягів інвестування у 2023 році. Бачимо, що динаміка свідчить про чутливість агросектору до макроекономічних ризиків, яка визначається капіталомісткістю галузі. В макроекономічному аспекті зниження інвестицій у 2022 році обумовлюється як кризовими явищами у фінансовій системі, так і високою невизначеністю економічного середовища, що змусило підприємства тимчасово згортати свої капітальні проекти.

Також з рис. 1 бачимо, що динаміка обсягу інвестицій у поліпшення активів, модернізацію та реконструкцію демонструє відносну стабільність, що свідчить про прагнення підприємств підтримувати ефективність виробництва навіть в умовах фінансових обмежень та економічного спаду. В практичному аспекті це може бути пов'язано з необхідністю підвищення продуктивності та технологічного оновлення без залучення значних обсягів нового капіталу. В той же час капітальний ремонт залишається найменш пріоритетною статтею інвестицій, що вказує на стратегічний вибір підприємств спрямовувати кошти у більш рентабельні напрями. Загальна ж тенденція свідчить про прагнення українського агросектору балансувати між збереженням активів і обмеженими можливостями фінансування.

Отже, диверсифікація джерел фінансування є ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств в умовах економічної нестабіль-

ності. Використання альтернативних фінансових механізмів, таких як лізинг, аграрні розписки та венчурний капітал, дозволяє аграріям зменшити свою залежність від банківських кредитів та підвищити гнучкість фінансового управління. Однак лише оптимальне поєднання власного та позикового капіталу забезпечує стійкість до коливань ринкової кон'юнктури.

Впровадження цифрових та інноваційних технологій відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності аграрного сектору та ефективному використанні ресурсів. Завдяки автоматизації процесів, аналітиці великих даних та інтеграції штучного інтелекту підприємства можуть значно оптимізувати виробничі цикли, знизити витрати та підвищити якість управлінських рішень. Інноваційні моделі управління забезпечують гнучкість та адаптивність до змін ринкової кон'юнктури, дозволяючи підприємствам оперативно реагувати на цінові та валютні коливання. Використання прогностичної аналітики та фінансових стратегій мінімізації ризиків сприяє стабільності бізнесу, забезпечуючи його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [8]. Тому поєднання стратегічного фінансового планування та технологічних інновацій сприяє формуванню стійкої бізнес-моделі, яка дозволяє агропідприємствам ефективно функціонувати в умовах фінансової нестабільності.

Крім того, розвиток цифрових платформ для моніторингу ринку, впровадження розум-

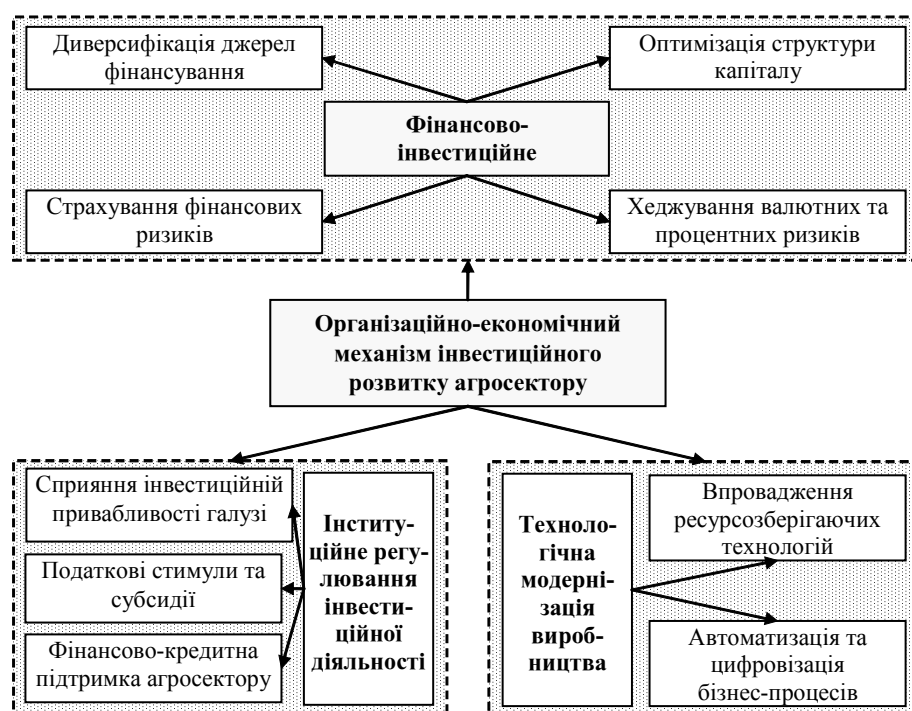


Рис. 2. Організаційно-економічний механізм інвестиційного розвитку агросектору України

Джерело: розроблено авторами.

ного землеробства та інноваційних фінансових інструментів, таких як страхування цінних ризиків, сприяє зміцненню стійкості агропідприємств. Це дозволяє не лише ефективно управляти ресурсами, а й знаходити нові можливості для розширення виробничих потужностей та диверсифікації бізнесу [1, с. 5].

Водночас особливу увагу слід приділити ролі державного регулювання у стимулюванні інвестиційного розвитку агросектору, оскільки ефективні механізми підтримки можуть сприяти фінансовій стабільності галузі, залученню капіталу та впровадженню інноваційних технологій. Як відомо, державне регулювання відіграє ключову роль у формуванні сприятливого інвестиційного клімату для сільськогосподарських підприємств шляхом надання цільових податкових преференцій та субсидування у різних його формах. При цьому податкові пільги визначально є спрямованими на зниження фіскального навантаження, що дозволяє підприємствам акумулювати більше фінансових ресурсів для капіталовкладень. Тому оптимізація податкової політики дозволяє підвищити ліквідність аграрного бізнесу та сприяє його довгостроковій фінансовій стабільності [16, с. 1032].

Необхідно зазначити, що програми субсидування аграрного виробництва виконують функцію прямої фінансової підтримки, що зменшує бар'єри для залучення інвестицій і створює передумови для розвитку сільськогосподарських

підприємств. Тому регулювання механізмів фінансування дозволяє підприємствам ефективніше розподіляти ресурси та підвищувати свою операційну ефективність, завдяки чому відбувається зниження їх залежності від зовнішніх факторів нестабільності. При цьому державні компенсаційні механізми, спрямовані на покриття частини витрат на технічне переоснащення та страхування аграрних ризиків, теж підвищують інвестиційну привабливість аграрного сектору. Відповідно, приходимо до висновку, що лише стабільна і передбачувана державна політика в даному напрямі здатна сформувати належний рівень довіри інвесторів і завдяки цьому сприяє збалансованому розвитку агросектору в умовах фінансової нестабільності.

Особливого значення у процесі залучення інвестицій набуває мінімізація фінансових ризиків, яка ґрунтується на стратегічному плануванні, диверсифікації джерел фінансування та впровадженні механізмів хеджування. Тому комплексний підхід до управління ризиками передбачає оцінку фінансових загроз та оптимізацію структури капіталу аграрних підприємств, що дозволяє забезпечити стабільність фінансових потоків і мінімізувати вплив зовнішніх шоків [14].

Водночас, мінімізація ризиків дозволяє сформувати специфічний організаційно-економічний механізм інвестиційного розвитку агросектору (рис. 2), який функціонально є залеж-

ним від ефективності ризик-менеджменту, оскільки лише за умов збалансованого використання власних і позичкових ресурсів можна гарантувати фінансову стійкість підприємств. Його основою виступає використання страхових механізмів та регуляторних заходів, котрі сприяють формуванню прогнозованого інвестиційного середовища навіть в умовах нестабільності.

Таким чином, ефективне управління ризиками відіграє визначальну роль у забезпеченні довгострокового фінансування агропідприємств, посилюючи їхню інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність у нестійкому економічному середовищі.

Як бачимо, формування стратегій управління капіталом та страхування інвестиційних ризиків у даному механізмі базується на комплексній взаємодії його складових. Зокрема, на першому етапі визначаються джерела фінансування та механізми диверсифікації капіталу для підвищення стійкості інвестиційного середовища. Наступним кроком є інтеграція механізмів хеджування ризиків, страхування та оптимізації структури капіталу з урахуванням податкових стимулів та фінансово-кредитної підтримки, що дозволяє мінімізувати вплив макроекономічних коливань на фінансову стабільність підприємств. Заключний етап при цьому передбачає адаптацію до змін ринкового середовища через технологічну модернізацію, що покращує ефективність використання інвестицій. Тому лише узгоджена взаємодія зазначених елементів забезпечує стійкість фінансових стратегій агропідприємств та їхню конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отож, приходимо до висновку, що розвиток інвестиційних процесів у сільському господарстві України в умовах фінансової нестабільності обумовлюється необхідністю поєднання фінансово-інвестиційного, регуляторного та технологічного підходів. При цьому системна оптимізація структури капіталу, диверсифікація джерел фінансування та впровадження механізмів хеджування ризиків є визначальними факторами підвищення стійкості інвестиційного середовища. Регуляторний вплив, реалізований через податкові стимули, механізми субсидування та фінансово-кредитну підтримку, виступає інструментом державного стимулювання інвестиційної активності.

Відповідно, лише загальна технологічна модернізація агросектору може сприяти зростанню ефективності використання капіталу та підвищенню інвестиційної привабливості, мінімізуючи ризики нестабільності економічного середовища. Проведений аналіз тенденцій підтверджує необхідність формування адаптивної моделі інвестиційного розвитку, яка б базувалася на багаторівневому управлінні фінансовими потоками, ризик-менеджменті та інституційній підтримці. Тому функціональна реалізація зазначених підходів сприятиме зміцненню інвестиційного потенціалу сільськогосподарської галузі та забезпеченню її довгострокової конкурентоспроможності.

Література:

1. Бурдяк М.І., Томашук І.В. Концептуальні засади формування стратегічних напрямків розвитку аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки. Бізнес-навігатор. 2024. Вип. 1. С. 3—16. URL: http://business-navigator-ks.ua/journals/2024/74_2024/3.pdf (дата звернення 19.05.2025).
2. Вербівська Л.В., Вербівський І.Р. Інвестиційний розвиток сільськогосподарських підприємств в умовах фінансової нестабільності. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3754> (дата звернення 19.05.2025).
3. Волосюк М., Степаненко Т., Максимова І. Економічні механізми стимулювання зелених інвестицій та підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3674> (дата звернення 19.05.2025).
4. Галас А. І., Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Особливості експортної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. Економічний форум. 2021. № 2. С. 74—79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_11 (дата звернення 19.05.2025).
5. Гарафонов О., Жосан Г., Худолей В., Тяхтенко Н., Тимків І. Рябець Н. Стратегічна модель та потенційні джерела фінансування повоєнної ревіталізації сільськогосподарських підприємств деокупованих територій. 2023. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2023. № 2 (49). С. 207—218. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3983> (дата звернення 19.05.2025).
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 19.05.2025).
7. Кошельок Г. В. Оптимізація грошових потоків підприємства в сучасних умовах. Нау-

ковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 26. С. 100—104. URL: http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/21.pdf (дата звернення 19.05.2025)

8. Лупенко Ю. О., Захарчук О. В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства України. Економіка АПК. 2018. № 11. С. 9—18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_11_5 (дата звернення 19.05.2025).

9. Навроцький С. А., Палюх О. М. Комплексна оцінка ефективності розвитку аграрного сектору України з урахуванням впливу державного фінансування. Економічний часопис-XXI. 2015. № 3—4 (1). С. 88—92. URL: <https://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/04/ea-V149-21.pdf> (дата звернення 19.05.2025).

10. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (листопад-грудень 2024 р.). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentar-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiystosti-v-umovakh-voennoho-18> (дата звернення 19.05.2025).

11. Повод Т. Особливості банківського кредитування сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 20. С. 142—146. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.16> (дата звернення 19.05.2025).

12. Покинйчереда В. В., Тімченко О. Л. Аналіз інвестиційного забезпечення розвитку аграрного виробництва в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 20. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2265> (дата звернення 19.05.2025).

13. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4897> (дата звернення 19.05.2025).

14. Damodaran A., Cornell B. The big market delusion: Valuation and investment implications. Financial Analysts Journal. 2020. Vol. 76 (2). Pp. 15—25. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0015198X.2020.1730655> (дата звернення 19.05.2025).

15. Dumanska I. Venture Financing of Innovative Processes in an Agriculture of Ukraine. WorldScience. 2018. № 9 (37). Pp. 62—65. URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ws/article/view/1448/1379> (дата звернення 19.05.2025).

16. Kyfyak V., Verbivska L., Alioshkina L., Galunets N., Kucher L., Skrypnik S. The Influence of the Social and Economic Situation on Agri-

business. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2022. Vol. 18, Pp. 1021—1035. URL: <https://wseas.com/journals/ead/2022/c045115-845.pdf> (дата звернення 19.05.2025).

17. Shmatkovska T., Muterko H., Bilochenko A., Shulha O., Kuznietsova O., Dziamulych M. Management of Non-current Assets and Capital Investments in Enterprises of the Agro-industrial Sector: A Case Study of Ukraine. Universal Journal of Agricultural Research. 2022. Vol. 10(6). Pp. 639—650. URL: https://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=12609 (дата звернення 19.05.2025).

References:

1. Burdyak, M. I. and Tomashuk, I. V. (2024), "Conceptual Foundations for the Formation of Strategic Directions in the Development of Agricultural Enterprises in the Context of the Digitalization of the Economy", *Biznes-Navigator*, vol. 1, pp. 3—16, available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/74_2024/3.pdf (Accessed 19 May 2025).

2. Verbivska, L. V. and Verbivskyi, I. R. (2024), "Investment Development of Agricultural Enterprises under Financial Instability", *Efektivna Ekonomika*, vol. 5, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3754> (Accessed 19 May 2025).

3. Volosiuk, M., Stepanenko, T. and Maksimova, I. (2024), "Economic Mechanisms for Stimulating Green Investments and Entrepreneurship", *Ekonomika ta Suspil'stvo*, vol. 60, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3674> (Accessed 19 May 2025).

4. Halas, L. I., Dziamulych, M. I. and Shmatkovska, T. O. (2021), "Peculiarities of export activity of agricultural enterprises in Ukraine", *Economichnyi Forum*, vol. 2, pp. 74—79, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_11 (Accessed 19 May 2025).

5. Harafonova, O., Zhosan, H., Khudoley, V., Tyukhtenko, N., Tymkiv, I. and Ryabets, N. (2023), "Strategic Model and Potential Sources of Financing for Post-War Revitalization of Agricultural Enterprises in Deoccupied Territories", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2, no. 49, pp. 207—218, available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3983> (Accessed 19 May 2025).

6. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 19 May 2025).

7. Koshelyok, H. V. (2019), "Optimization of Enterprise Cash Flows in Modern Conditions",

Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, vol. 26, pp. 100–104, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/21.pdf (Accessed 19 May 2025).

8. Lupenko, Yu. O. and Zakharchuk, O. V. (2018), "Investment Support for Innovative Development of Agriculture in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 9–18, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_11_5 (Accessed 19 May 2025).

9. Navrotskyi, S. A. and Paliukh, O. M. (2015), "A comprehensive assessment of the effectiveness of the development of the agricultural sector of Ukraine taking into account the influence of state financing", *Ekonomichnyi Chasopys-XXI*, vol. 3–4 (1), pp. 88–92, available at: <https://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/04/ea-V149-21.pdf> (Accessed 19 May 2025).

10. NISS (2025), "Review of Financial Stability Support Instruments under Martial Law in Ukraine (November–December 2024)", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-18> (Accessed 19 May 2025).

11. Povod, T. (2024), "Peculiarities of Bank Lending for Agricultural Enterprises in Modern Conditions", *Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 20, pp. 142–146. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.16>.

12. Pokynchereda, V. V. and Timchenko, O. L. (2023), "Analysis of Investment Support for Agricultural Production Development in Ukraine", *Investments: Practice and Experience*, vol. 20, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2265> (Accessed 19 May 2025).

13. Yaroshchuk, R. (2024), "Impact of Digital Technologies on Increasing the Efficiency of Agricultural Production", *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4897> (Accessed 19 May 2025).

14. Damodaran, A. and Cornell, B. (2020), "The big market delusion: Valuation and investment implications", *Financial Analysts Journal*, vol. 76 (2), pp. 15–25, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0015198X.2020.1730655> (Accessed 19 May 2025).

15. Dumanska, I. (2018), "Venture Financing of Innovative Processes in Agriculture of Ukraine", *WorldScience*, vol. 9 (37), pp. 62–65, available at: <https://rsglobal.pl/index.php/ws/article/view/1448/1379> (Accessed 19 May 2025).

16. Kyfyak, V., Verbivska, L., Alioshkina, L., Galunets, N., Kucher, L. and Skrypnyk, S. (2022),

"The Influence of the Social and Economic Situation on Agribusiness", *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol. 18, pp. 1021–1035, available at: <https://wseas.com/journals/ead/2022/c045115-845.pdf> (Accessed 19 May 2025).

17. Shmatkovska, T., Muterko, H., Bilochenko, A., Shulha, O., Kuznietsova, O. and Dziamulych, M. (2022), "Management of Non-current Assets and Capital Investments in Enterprises of the Agro-industrial Sector: A Case Study of Ukraine", *Universal Journal of Agricultural Research*, vol. 10(6), pp. 639–650, available at: https://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=12609 (Accessed 19 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.05.2025 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 330.3:691

А. І. Лівінський,

д. е. н., професор кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2337-3884>

О. О. Ангелов,

аспірант, Одеський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7473-7809>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.93

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КАПІТАЛЬНОГО БУДІВНИЦТВА В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ

A. Livinskyi,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian University

O. Angelov,

PhD student, Odesa State Agrarian University

CURRENT STATE AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF CAPITAL CONSTRUCTION IN ODESA REGION

У статті досліджено сучасний стан, динаміку капітального будівництва в Одеській області як ключового фактору соціально-економічного розвитку регіону. Актуальність проблематики зумовлена необхідністю поствоєнного відновлення, модернізації інфраструктури та підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів, особливо в умовах впливу глобальних криз, пандемії COVID19 та повномасштабної війни.

Визначено, що капітальне будівництво охоплює процеси створення, реконструкції, розширення та технічного переоснащення виробничих і соціальних об'єктів, а його ефективне управління базується на принципах системності, плановості, економічності, інноваційності та прозорості.

Статистичний аналіз розвитку нежитлового будівництва в Одеській області за 2018—2024 рр. засвідчив значні коливання обсягів введених в експлуатацію об'єктів, зумовлені як зовнішніми чинниками, так і внутрішніми структурними змінами. Зокрема, у 2021 р. спостерігався пік будівельної активності, тоді як у 2022—2024 рр. відбулося суттєве скорочення через погіршення безпекової ситуації та економічної невизначеності. Деталізовано динаміку за видами об'єктів: готельне та офісне будівництво, об'єкти торгівлі, промисловості, транспорту, соціальної сфери. Виявлено, що найбільш стійким до кризових явищ є сегмент готельних будівель, тоді як промислове та офісне будівництво зазнали найбільших втрат.

У сфері житлового будівництва простежується хвилюподібна динаміка: періоди стрімкого зростання у 2019 та 2021 р. змінюються різкими спадами у 2020, 2022, 2023 рр., що відображає чутливість ринку до макроекономічних та політичних викликів. Структурний аналіз показав, що одноквартирне житло залишається відносно стабільним навіть у кризові роки, тоді як багатоквартирне будівництво є основним рушієм зростання у сприятливі періоди, але найбільш вразливим до зовнішніх впливів.

Враховуючи результати дослідження визначено необхідність впровадження комплексного підходу до управління капітальним будівництвом, який враховує регіональні особливості, сучасні виклики, можливості цифровізації та міжнародної співпраці.

The article analyzes the current state and dynamics of capital construction in Odesa region as a key factor in the region's socio-economic development. The relevance of the issue is due to the need for post-war reconstruction, infrastructure modernization and increased efficiency of investment resources, especially in the context of global crises, the COVID-19 pandemic and full-scale war.

It is determined that capital construction covers the processes of creation, reconstruction, expansion and technical re-equipment of industrial and social facilities, and its effective management is based on the principles of systematically, planning, efficiency, innovation and transparency.

The statistical analysis of the development of non-residential construction in Odesa region in 2018—2024 showed significant fluctuations in the volume of commissioned facilities due to both external factors and internal structural changes. In particular, construction activity peaked in 2021, while in 2022—2024 there was a significant decline due to the deteriorating security situation and economic uncertainty. The dynamics by type of object is detailed: hotel and office construction, trade, industry, transport, and social facilities. It was found that the segment of hotel buildings is the most resistant to crisis phenomena, while industrial and office construction suffered the greatest losses.

The residential construction sector is showing undulating dynamics: periods of rapid growth in 2019 and 2021 are followed by sharp declines in 2020, 2022, and 2023, reflecting the market's sensitivity to macroeconomic and political challenges. The structural analysis shows that single-family housing remains relatively stable even in crisis years, while multi-family construction is the main driver of growth in favorable periods but is most vulnerable to external shocks.

Taking into account the results of the study, the need to implement an integrated approach to capital construction management that takes into account regional peculiarities, current challenges, opportunities for digitalization and international cooperation is identified.

Ключові слова: капітальне будівництво, поняття, розвиток, житлове будівництво, нежитлове будівництво, динаміка, фактори, вплив.

Key words: capital construction, concept, development, residential construction, non-residential construction, dynamics, factors, impact.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сфера капітального будівництва є однією з провідних складових соціально-економічного розвитку регіонів, оскільки забезпечує створення та оновлення матеріально-технічної бази, інженерної інфраструктури, житлового фонду та об'єктів соціального призначення. Особливої актуальності проблематика ефективного управління капітальним будівництвом набуває в умовах поствоєнного відновлення, коли регіони стикаються з необхідністю швидкої модернізації та реконструкції зруйнованих об'єктів, оптимізації витрат та підвищення прозорості реалізації проєктів.

Одеська область, як прикордонний регіон із розвиненою транспортною, промисловою та логістичною інфраструктурою, має значний потенціал для активізації інвестиційної діяльності у будівельній галузі. Проте реалізація цього потенціалу потребує науково обґрунтованого підходу до управління процесами капітального будівництва, враховуючи регіональні особливості, стратегічні пріоритети та виклики, зумовлені воєнними діями, сучасними геополітичними та економічними умовами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління капітальним будівництвом в Україні досліджуються як у теоретичному, так і прикладному аспектах. Зокрема Паліга Є. та Сидорченко Т. у своїй роботі [1] розглядають капітальне будівництво як індикатор економічного розвитку, аналізуючи динаміку частки будівельної галузі у структурі ВВП та структуру капітальних інвестицій за джерелами фінансування. Автори підкреслюють важливість державно-приватного партнерства як засобу залучення приватних та міжнародних фінансових ресурсів для розвитку капітального будівництва.

Кондратюк Ю. С. у своїй дисертації [2] досліджує удосконалення управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств, розробляючи модель характерних ознак інтелектуального капіталу та алгоритм його розвитку. Це дослідження акцентує увагу на важливості ефективного адміністрування інтелектуального потенціалу для створення конкурентних переваг у будівельній галузі.

Зарубіжний досвід застосування механізмів управління у капітальному будівництві аналі-

зують Кусп'як Г. та Кусп'як І. [3], які досліджують правові, фінансові та організаційні механізми у США, Німеччині, Великобританії та Польщі. Автори підкреслюють важливість адаптації міжнародного досвіду до українських реалій для підвищення ефективності управління капітальним будівництвом.

На регіональному рівні, зокрема в Одеській області, питання управління капітальним будівництвом висвітлюються в офіційних звітах та аналітичних матеріалах. За даними Департаменту економічної політики та стратегічного планування Одеської обласної державної адміністрації, Одеський регіон до 2022 р. утримував лідерські позиції у галузі будівництва, що свідчить про активне розвиток будівельної сфери в області [4].

Проте, незважаючи на наявні дослідження, проблема ефективного управління розвитком капітального будівництва в Одеській області залишається актуальною. Існує потреба у подальших дослідженнях, спрямованих на розробку комплексного підходу до управління, який враховував би специфіку регіону, сучасні виклики та можливості цифровізації та міжнародної співпраці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку капітального будівництва в Одеській області, виявлення основних проблем та стримувальних факторів у цій сфері, а також формування пропозицій щодо підвищення ефективності управлінських рішень з урахуванням сучасних тенденцій та інструментів регіонального розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Теоретичними засадами розвитку капітального будівництва є визначення поняття, складових, принципів, а також нормативно-правової бази, яка його регулює.

Досліджуючи поняття "капітального будівництва" визначено, що під капітальним будівництвом розуміють певну сукупність та послідовність дій, процес створення, реконструкції, розширення та технічного переоснащення об'єктів виробничого та соціального призначення. Так, Брагінський М.І. розглядає капітальне будівництво як діяльність, спрямовану на зведення, реконструкцію та капітальний ремонт підприємств, будівель і споруд. Кучаковська Н. визначає його як комплекс робіт з будівництва нових об'єктів, розширення, ре-

конструкції, перепрофілювання й інших заходів, пов'язаних із відтворенням основних фондів [5]. У Великій українській енциклопедії 6 капітальне будівництво розглядається як "...одна з основних підсистем суспільного виробництва, що забезпечує відтворення виробничих і основних невикористаних фондів"

Одночасно в Постанові Кабінет Міністрів України від 17 березня 2021 р. № 224 "Про внесення змін до Загальних умов укладення та виконання договорів підряду в капітальному будівництві" термін "капітальне будівництво" замінено на "будівництво": "...будівель і споруд та технічного переоснащення діючих підприємств (далі — капітальне будівництво об'єктів), а також комплексів і видів робіт, пов'язаних із капітальним будівництвом об'єктів" замінити словами ", реставрації та капітального ремонту об'єкта будівництва (далі — будівництво)".

Узагальнюючі проведені дослідження під капітальним будівництвом (будівництво) нами пропонується розуміти суспільну, економічну та правову діяльність, спрямовану на створення, модернізацію або відтворення основних фондів (виробничих/невиробничих об'єктів) через нове будівництво, реконструкцію, технічне переоснащення або розширення; яка реалізується на основі законодавчих норм, договірних відносин (генпідряду) та проектно-кошторисної документації.

Структура капітального будівництва охоплює кілька складових. Технологічна структура, що включає будівельні роботи, монтаж обладнання, проектно-вишукувальні роботи, а також інші витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням об'єктів.

Галузева структура, яка відображає розподіл капітальних вкладень за видами економічної діяльності, наприклад, промислове, житлове, соціальне будівництво.

Територіальна структура, що характеризує розподіл капітальних вкладень за регіонами або адміністративними одиницями.

Організаційна структура капітального будівництва включає забудовників (замовників), будівельно-монтажні організації, проектні інститути, підприємства будівельної індустрії та інші суб'єкти, які забезпечують комплексне виконання будівельних робіт.

Ефективне управління капітальним будівництвом передбачає дотримання наступних принципів:

— системність — розгляд будівництва як єдиного комплексу взаємопов'язаних етапів та процесів;

Таблиця 1. Загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію, за видами, м²

Роки	Загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію, усього, м ²	Темп роста, % до попереднього року	У тому числі						
			будівель готельних та подібних будівель	офісних будівель	будівель оптово-роздрібної торгівлі	будівель транспорту та засобів зв'язку	промислових та складських будівель	будівель громадського дозвілля, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту	інших нежитлових будівель
2018	233647	X	89510	7684	40083	14116	27784	50536	3934
2019	187118	80,1	3727	8409	20478	29488	117343	3022	4651
2020	191031	102,1	35787	8906	65106	22881	47878	к*	к*
2021	691095	361,8	62480	143562	62102	27472	364758	17994	12727
2022	110043	15,9	74690	10514	8748	—	к*	5194	к*
2023	189240	172,0	107332	17942	15051	к*	14889	20382	к*
2024	112310	59,3	56851	11573	20147	—	13772	к*	к*

к* — дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації.

— плановість та прогнозованість — стратегічне планування та формування графіків виконання робіт;

— економічність — оптимізація витрат за досягнення максимального ефекту;

— інноваційність — застосування сучасних технологій та матеріалів;

— прозорість та контроль — забезпечення звітності та моніторингу на всіх етапах реалізації проекту.

Ці принципи сприяють підвищенню ефективності будівництва, прискоренню науково-технічного прогресу та забезпечення динамічного розвитку галузі.

Підґрунтям капітального будівництва є нормативно-правове регулювання в сфері капітального будівництва в Україні, зокрема:

Цивільний кодекс України — встановлює правові рамки договірних відносин між замовником і підрядником у сфері будівництва, визначає права власності на об'єкти, регламентує умови виконання робіт, відповідальність сторін і забезпечення законності будівельних процесів;

Земельний кодекс України — регулює використання земельних ділянок під забудову;

Закон України "Про регулювання містобудівної діяльності" — визначає порядок планування територій, видачі міськобудівних умов та обмежень, отримання дозволів;

Закон України "Про архітектурну діяльність" — регулює питання проектування та участі архітекторів у будівництві;

Будівельні норми та стандарти (ДБН, ДСТУ) — технічні документи, що встановлюють вимоги до об'єктів.

Таким чином, капітальне будівництво є багатокомпонентним процесом, що охоплює

різноманітні види робіт, організаційні форми та форми фінансування, і є ключовим елементом економічного розвитку, оскільки формує матеріальну базу виробництва та соціальної інфраструктури.

В Одеській області розвиток капітального будівництва, зокрема нежитлового та житлового був пов'язаний з впливом факторів зовнішнього середовища. Згідно даних Головного управління статистики в Одеській області обсяг будівництва нежитлових об'єктів мав тенденцію до скорочення, а також характеризується чітко визначеними періодами впливу COVID19 та воєнних дій в країні — таблиця 1.

За досліджуваний період обсяги нежитлового будівництва в Одеській області характеризувалися значними коливаннями. У 2018 році загальна площа прийнятих в експлуатацію нежитлових будівель становила 233647 м². У наступні 2019 та 2020 роки обсяги будівництва дещо знизилися, щ було обумовлено впливом пандемії COVID19. Проте 2021 рік характеризувався стрімким розвитком будівництва об'єктів нежитлового будівництва — введено в експлуатацію 691095 м², що у 3,6 раз перевищує обсяги 2020 року. У 2022 році з погіршенням безпекової ситуації внаслідок повномасштабної війни обсяг введених в експлуатацію нежитлових будівель скоротився до 110 043 м² (темп зростання — 15,9%). У 2024 році площа нежитлових будівель становить 112310 м², що є одним з найнижчих показників за 5 років і вказує на стабілізацію ринку на нижчому рівні порівняно з довоєнним періодом.

Дослідження нежитлового будівництва в розрізі його видів показало, що в доповідний період найбільші обсяги будівництва були характерні для будівель готельних та подібних

Таблиця 2. Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, за видами, м²

Роки	Загальна площа житлових будинків, прийнятих в експлуатацію, усього, м ²	Темп росту, %	У тому числі у будівлях:			
			одноквартирних		з двома та більше квартирами	
			м ²	темп росту, %	м ²	темп росту, %
2018	567842	X	167181	X	400661	X
2019	1087227	191,5	275368	164,7	811260	202,5
2020	525092	48,3	175814	63,8	349278	43,1
2021	1038857	197,8	210961	120,0	827896	237,0
2022	694306	66,8	157182	74,5	537124	64,9
2023	294506	42,4	164329	104,5	13077	2,4
2024	581221	197,4	267381	162,7	313840	2399,9

будівель — у 2018 році 89510 м². На початку пандемії обсяги введення в експлуатацію будівель такого типу майже зупинилося — у 2019 році — 3727 м² (4,2 до 2018 р.). У подальші роки спостерігалось стабільне зростання обсягів будівництва готельних та подібних будівель, зокрема до 107332 м² у 2023 році, що відображає активізацію туристичної галузі. Проте у 2024 році зафіксовано спад до 56851 м², що пов'язано з невизначеністю ситуації в країні загалом та зокрема в області.

Щодо обсягів офісного будівництва, то найбільші його обсяги були зафіксовані в постковідний період — у 2021 році — 143562 м². Це свідчить про підвищення ділової активності напередодні кризи. Після 2021 року спостерігається зменшення площ офісних об'єктів, однак у 2024 році обсяг будівництва дещо зріс (11573 м²), що може свідчити про певне повільне відновлення будівництва ділового сектору.

Будівництво об'єктів торгівлі мало тенденцію до зростання не зважаючи на вплив пандемії COVID19 до 2021 року, коли площа сягнула 62102 м². У 2022—2024 рр. обсяги будівництва зменшувалися, що зумовлено зниженням купівельної спроможності населення та змінами у структурі споживчого ринку.

Подібна ситуація також характерна для промислового будівництва, яке активно розвивалося до 2021 року, коли площа таких об'єктів становила 63467 м². Надалі відбулося істотне скорочення, що можна пояснити руйнуванням логістичних ланцюгів та релокацією підприємств у інші регіони країни.

Будівництво будівель транспорту та засобів зв'язку припинилося після 2021 року, на що могло вплинути перенесенням пріоритетів на підтримку базової інфраструктури в умовах воєнного стану.

Площі об'єктів громадського дозвілля, освіти, охорони здоров'я та соціальної захисту

скорочувалися після 2018 року, однак у 2021 році зафіксовано зростання, обумовлене відновлювальними процесами в постковідний період. У 2023 році зафіксовано зростання до 20382 м². Це свідчить про державну підтримку програм відновлення соціальної інфраструктури.

Результати дослідження тенденцій розвитку житлового будівництва представлено в таблиці 2.

Аналіз статистичних даних щодо житлового будівництва в Одеській області у 2018—2024 рр. засвідчує високий рівень волатильності ринку, що зумовлено як макроекономічними чинниками, так і впливом зовнішніх шоків, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Загальна площа житлових будинків, прийнятих в експлуатацію, у цей період коливалася в межах від 294,5 тис. м² до понад 1 млн м² на рік, демонструючи чергування періодів стрімкого зростання та різкого скорочення. Зокрема, у 2019 та 2021 рр. спостерігалось майже подвоєння обсягів введення в експлуатацію житла порівняно з попередніми роками (191,5% та 197,8% відповідно), що свідчить про високий інвестиційний потенціал та активізацію девелоперської діяльності. Водночас у 2020, 2022 та особливо у 2023 рр. зафіксовано суттєве зниження темпів зростання, що корелює з періодами економічної та політичної нестабільності.

Розподіл житлового будівництва за видами об'єктів дозволяє виокремити дві ключові групи: одноквартирні (індивідуальні) житлові будинки та багатоквартирні житлові будинки. Упродовж аналізованого періоду площа одноквартирних житлових будинків, введених в експлуатацію, залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 157—275 тис. м² на рік. Найвищого показника досягнуто у 2019 р. (275,4 тис. м²), що становило 164,7% від рівня попереднього року. Навіть у кризові 2022—

2023 рр. цей сегмент не зазнав критичного скорочення, а у 2024 р. спостерігається суттєве зростання до 267,4 тис. м² (162,7%), що може свідчити про стійкий попит на індивідуальне житло та адаптивність цього сегмента до зовнішніх викликів.

Динаміка багатоквартирного житлового будівництва є значно більш волатильною. У 2019 та 2021 рр. цей сегмент був основним драйвером зростання ринку, забезпечуючи понад 800 тис. м² введеного в експлуатацію житла щороку (202,5% та 237% відповідно до попередніх років). Водночас у 2020 та 2022 рр. відбулося суттєве скорочення обсягів, а у 2023 р. зафіксовано майже повну зупинку багатоквартирного будівництва (лише 13,1 тис. м², 2,4% від рівня 2022 р.), що є прямим наслідком воєнних дій та економічної невизначеності. У 2024 р. відзначається різке відновлення цього сегмента (313,8 тис. м², 2399,9%), хоча до докризових показників ще не досягнуто.

Узагальнюючи результати досліджень тенденцій розвитку капітального будівництва в Одеській області зокрема житлового та нежитлового, відмітимо, що на їх подальший розвиток впливатиме ряд факторів, основними серед яких є наступні:

- Інвестиційний клімат та доступність фінансування (відкритість регіону до інвестицій, наявність сприятливих умов для залучення капіталу, а також доступність кредитних ресурсів і рівень відсоткових ставок);

- Соціально-економічна ситуація (рівень доходів населення, купівельна спроможність, зайнятість і загальний економічний стан регіону);

- Державна політика та регулювання (державне і місцеве регулювання, включаючи податкові пільги, бюджетне фінансування, адміністративно-правові інструменти, а також підтримка малого і середнього бізнесу);

- Розвиток інфраструктури (наявність і якість транспортної, інженерної та соціальної інфраструктури);

- Інновації та цифровізація (впровадження сучасних технологій, цифровізація процесів проектування й управління будівництвом, а також орієнтація на сталий розвиток);

- Вплив воєнного стану та безпекова ситуація (фактори безпеки, віддаленість від зони бойових дій, стабільність логістичних ланцюгів і загальний рівень ризиків для інвесторів);

- Екологічні та містобудівні обмеження (екологічний стан території, обмеження щодо

використання земель, наявність або відсутність містобудівної документації, контроль за дотриманням стандартів сталого розвитку);

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Під капітальним будівництвом (будівництвом) нами пропонується розуміти суспільну, економічну та правову діяльність, спрямовану на створення, модернізацію або відтворення основних фондів (виробничих/невиробничих об'єктів) через нове будівництво, реконструкцію, технічне переоснащення або розширення; яка реалізується на основі законодавчих норм, договірних відносин (генпідряду) та проектно-кошторисної документації.

Динаміка нежитлового будівництва в Одеській області свідчить про високу залежність його розвитку від загальноекономічної ситуації та безпекового середовища. Найактивніший розвиток спостерігався у 2021 році — постковідний період, тоді як 2022 рік ознаменувався різким спадом через військові дії. У 2023—2024 роках зафіксовано часткове відновлення будівельної активності. Подальший розвиток сектору значною мірою залежить від стабілізації безпекової ситуації, економічного відновлення та залучення інвестицій у регіон.

Житлове будівництво в Одеській області у 2018—2024 рр. характеризується хвилеподібною динамікою, що відображає чутливість галузі до зовнішніх і внутрішніх шоків. Основним рушієм зростання у сприятливі роки виступає багатоквартирне будівництво, тоді як одноквартирне житло демонструє відносну стабільність навіть у кризові періоди. Відновлення обсягів будівництва у 2024 р. свідчить про поступову адаптацію ринку до нових умов, однак досягнення рівнів 2019—2021 рр. потребуватиме подальшої стабілізації економічної ситуації та відновлення інвестиційної активності в регіоні.

Темпи зростання житлового і нежитлового будівництва в Одеській області визначаються комплексом економічних, інституційних, інфраструктурних, інноваційних, регіональних і соціальних факторів. Найбільший вплив мають інвестиційна привабливість, державна підтримка, розвиток інфраструктури, безпекова ситуація та впровадження сучасних технологій.

Подальші дослідження можуть бути направлені на поглиблене дослідження напрямів активізації будівництва в поствоєнний період.

Література:

1. Сидорченко Т., Палига Є. Капітальне будівництво як чинник економічного розвитку. Наукові записки УАД. 2023. Вип. 1 (66). С. 226—233. URL: <https://surl.li/hrfhnf> (дата звернення: 25.04.2025).

2. Кондратюк Ю. В. Удосконалення управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств. — Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 — "Економіка". Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2023. URL: <https://surl.lu/tjtco> (дата звернення: 25.04.2025).

3. Куспьяк Г., Куспьяк І. Зарубіжний досвід застосування механізмів управління в капітальному будівництві. Теоретичні та прикладні питання державотворення. № 25(2019) URL: <https://surl.li/lwyahe> (дата звернення: 25.04.2025).

4. Одеський регіон продовжує утримувати лідерські позиції в галузі будівництва. Офіційний веб-сайт Департаменту економіки Одеської обласної державної адміністрації. URL: <https://surl.li/jrgxug>

5. Кучаковська Н. Правове регулювання договору підяду на капітальне будівництво: окремі аспекти. Підприємство, господарство і право. 2017. № 5. С. 58—62.

6. Вечерський В. В. Будівництво капітальне. Велика українська енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/Будівництво_капітальне (дата звернення: 25.04.2025).

7. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 березня 2021 р. № 224 "Про внесення змін до Загальних умов укладення та виконання договорів підяду в капітальному будівництві" URL: <https://surl.li/mbkfva>

References:

1. Sydorchenko, T. and Palyha, E. (2023), "Capital construction as a factor of economic development", Naukovi zapysky UAD, vol. 1 (66). pp. 226—233.

2. Kondratiuk, Y. V. (2023), "Improving the management of intellectual capital of construction enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics. Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine, available at: <https://surl.lu/tjtco> (Accessed 25.04.2025).

3. Kusplyak, G. and Kusplyak, I. (2019), "Foreign experience in the application of management mechanisms in capital construction", Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia, [Online], vol. 25, available at: <https://surl.li/lwyahe> (Accessed 25.04.2025).

4. Official website of the Department of Economics of the Odesa Regional State Administration (2025), "Odesa region continues to hold leading positions in the field of construction", available at: <https://surl.li/jrgxug> (Accessed on 25.04.2025).

5. Kuchakovska, N. (2017), "Legal regulation of the contract for capital construction: some aspects", Pidpryemnytstvo, hospodarstvo i pravo, vol. 5. pp. 58—62.

6. Vechersky, V. V. (2025), "Capital construction", Velyka ukrainska entsyklopediia, available at: https://vue.gov.ua/Budivnytstvo_kapitalne (Accessed on 25.04.2025).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On Amendments to the General Conditions for the Conclusion and Performance of Contracts in Capital Construction", available at: <https://surl.li/mbkfva> (Accessed on 25.04.2025).

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 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 338.439:005.96:005.35:005.94

В. А. Колодійчук,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2757-6299>

М. Б. Куртяк,

аспірант, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8913-1261>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.100

СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ ВИРОБНИЧО-ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ ЗЕРНОВОГО РИНКУ

V. Kolodiichuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

M. Kurtyak,

Postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

SOCIAL FACTORS ENSURING THE FLEXIBILITY OF PRODUCTION AND LOGISTICS SYSTEMS IN THE CORPORATE SECTOR OF THE GRAIN MARKET

У статті досліджено соціальні чинники, які відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкості виробничо-логістичних систем у корпоративному секторі зернового ринку України. Зважаючи на виклики воєнного часу, нестабільність економічного середовища та сезонний характер аграрного виробництва, обґрунтовано необхідність інтеграції соціальних складових у сучасні моделі управління гнучкістю. Визначено та охарактеризовано вплив таких чинників, як рівень кваліфікації персоналу, організаційна культура, умови праці, система мотивації, внутрішня комунікація та лідерські якості управлінців. Особливу увагу приділено ролі корпоративної соціальної відповідальності як важливого інструменту формування соціального капіталу та підвищення адаптивності логістичних систем. Запропоновано практичні напрями вдосконалення управління соціальними аспектами у виробничо-логістичних структурах аграрних корпорацій.

This article explores the key social factors that ensure the flexibility of production and logistics systems in the corporate segment of Ukraine's grain market. Under the conditions of martial law, market instability, and the pronounced seasonality of agricultural production, the need to integrate social aspects into strategic models of flexible logistics management becomes increasingly urgent. The research highlights that production and logistics flexibility cannot be achieved solely through technological or economic tools — it critically depends on the human factor and internal corporate conditions. Key attention is given to the influence of personnel qualification, organizational culture, safe working conditions, internal communication efficiency, employee motivation, and leadership style. The article emphasizes that corporate social responsibility (CSR) serves as a fundamental management approach for creating a socially cohesive and adaptive work environment, which is particularly important in large agribusiness holdings operating complex supply chains. The authors argue that CSR, when implemented as an internal organizational philosophy, contributes to improving

both qualitative and quantitative flexibility by fostering employee engagement, supporting professional development, and creating conditions for operational resilience. Moreover, CSR initiatives aimed at external stakeholders — such as local communities, educational institutions, and logistics partners — strengthen trust-based relationships that are essential for managing uncertainty and ensuring sustainable supply chain performance. The article also discusses practical methods for enhancing social flexibility within logistics systems, including the development of lifelong learning systems, transparent and fair wage structures, safety-oriented production standards, and inclusive leadership. Addressing imbalances in remuneration across different levels of the logistics chain, especially the undervaluation of agricultural labor, is considered vital for reducing employee turnover and enhancing the internal balance of supply chain operations. Overall, the study provides a comprehensive framework for understanding the role of social capital and responsibility in boosting the competitiveness and resilience of agribusiness logistics systems under conditions of structural transformation and external shocks.

Ключові слова: соціальні чинники, виробничо-логістичні системи, гнучкість, зерновий ринок, корпоративна соціальна відповідальність, людський капітал, управління ланцюгами постачання.

Keywords: social factors, production and logistics systems, flexibility, grain market, corporate social responsibility, human capital, supply chain management.

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

У сучасних умовах воєнного стану та трансформації аграрного сектору України дедалі більшої актуальності набуває проблема забезпечення гнучкості виробничих систем у логістичних ланцюгах зернового ринку. Цей ринок є критично важливим для України з огляду на формування її експортного потенціалу і вирізняється високою динамікою, конкуренцією та нестабільністю, що обумовлює зростаючу потребу в адаптивності виробничо-логістичних систем. У таких умовах гнучкість виступає визначальною характеристикою, яка дозволяє агрохолдингам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність управління ланцюгами постачання.

Традиційно увага зосереджується на технічних та економічних аспектах забезпечення гнучкості, проте недооцінка соціального виміру цього процесу є істотною прогалиною. Саме соціальні чинники — рівень професійної підготовки персоналу, корпоративна культура, стиль управління, мотиваційні механізми та внутрішньоорганізаційна комунікація — суттєво впливають на здатність системи швидко адаптуватися до нових умов. У корпоративному секторі, де управлінські рішення мають системний вплив на всі етапи виробничо-логістичного процесу, роль соціального капіталу набуває особливої ваги.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті швидких змін ринкового середовища зростає значущість досліджень, присвячених забезпеченню гнучкості виробничо-логістичних систем. Ця гнучкість визначається як здатність системи оперативно адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов завдяки ефективним управлінським рішенням, технологічним оновленням та кадровому потенціалу. У вітчизняній літературі це поняття висвітлюється, зокрема, у працях Крикавського Є. В., який наголошує, що "...гнучкість логістичної системи є інтегративною характеристикою її здатності реагувати на виклики ринку з мінімальними витратами ресурсів" [1, с. 214].

У працях зарубіжних дослідників підкреслюється, що гнучкість ланцюгів постачання не може бути досягнута без врахування людського капіталу. Зокрема, у контексті корпоративного управління важливими є дослідження Друкера П., який зазначає, що "...найважливіший ресурс сучасної організації — це не капітал або технології, а компетентні люди, здатні до навчання й змін" [2, с. 112].

Акерман К. у своїх дослідженнях підкреслює, що "...ефективність ланцюга постачання напряму залежить від здатності людей взаємодіяти, вчитися та приймати рішення в умовах невизначеності" [3, с. 248]. Вона вказує, що довіра між працівниками, відкритість до інновацій та лідерство, орієнтоване на розвиток команди, є визначальними чинниками соціальної

гнучкості в корпоративних логістичних системах.

Ці погляди також підтримуються у працях Л. Крістофера, який вважає, що гнучкість у ланцюгах постачання базується не лише на управлінні матеріальними та інформаційними потоками, а й на "соціальних механізмах координації між елементами системи" [4, с. 59].

Загалом аналіз літератури свідчить про важливість інтеграції соціального чинника у моделі гнучкості виробничо-логістичних систем, особливо в аграрному корпоративному секторі, де взаємодія між людьми, технологіями та управлінськими рішеннями є ключовою для досягнення стійкості та конкурентоспроможності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є аналіз і систематизація ключових соціальних чинників, які сприяють підвищенню якісної та кількісної гнучкості виробничо-логістичних систем у корпоративному сегменті зернового ринку, а також обґрунтування практичних підходів до їхнього ефективного використання.

Для досягнення поставленої мети окреслено такі дослідницькі завдання:

- з'ясувати зміст поняття якісної та кількісної гнучкості виробничих систем;
- проаналізувати практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в аграрних компаніях, включно з її реалізацією у трудовій, екологічній, етичній та соціальній сферах;
- визначити та оцінити соціальні чинники, що впливають на гнучкість виробничо-логістичних системах;
- визначити основні проблеми реалізації соціальної гнучкості у виробничо-логістичних системах;
- обґрунтувати шляхи підвищення соціальної гнучкості виробничо-логістичних систем у корпоративному сегменті зернового ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трудові ресурси відіграють одну з провідних ролей у процесі виробництва, адже саме їх чисельність та кваліфікаційні характеристики суттєво впливають на ефективність функці-

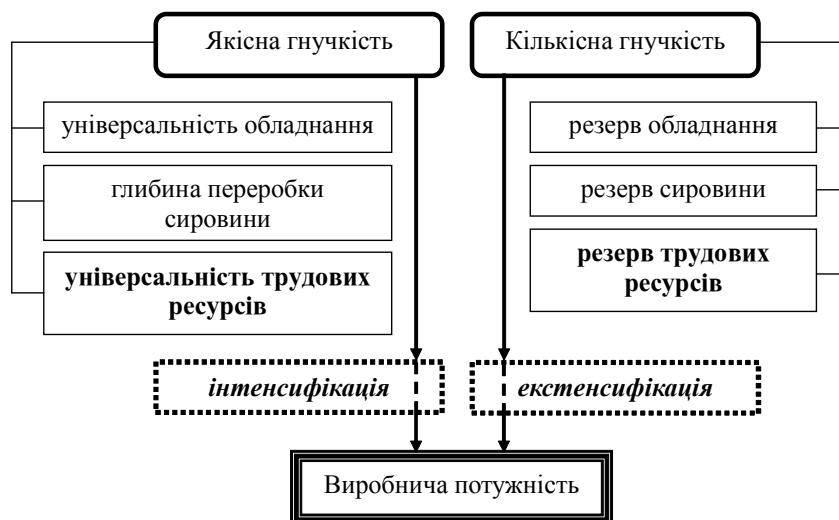


Рис. 1. Якісна та кількісна гнучкість виробничих систем

Джерело: [6, с. 250].

онування виробничо-збутових систем. Виробництво зернових культур має певну особливість — сезонність надходження сировини при відносно постійному попиті на продукцію зернопереробки. Під час жнив обсяги матеріальних потоків різко зростають, що зумовлює потребу у залученні додаткових ресурсів, зокрема робочої сили. Також у цей період інтенсифікуються транспортні операції на напрямку "поле — склад". Згодом, у межах складування, переробки та збуту продукції, зерновий потік стабілізується, хоча його природа залишається дискретною. Таким чином, логістична система зернопродуктового підкомплексу АПК функціонує в умовах значної сезонної варіативності обсягів сировини при незмінній виробничій активності переробних підприємств і елеваторів. За таких обставин критично важливою є здатність логістики адаптуватися до змін, тобто гнучке використання виробничих ресурсів, що, згідно з науковими підходами, поділяється на якісну та кількісну гнучкість [5, с. 79].

Якісну гнучкість забезпечують за рахунок універсальності трудових ресурсів і гнучкого виробництва (рис. 1).

Кількісну гнучкість можна забезпечувати різними способами. Наприклад, на деяких підприємствах Японії основний персонал складає щонайбільше 20 % від максимальної кількості працюючих, а решта 80 % — тимчасові працівники [5, с. 79]. Тобто навіть за наявності постійного штату у 100 працівників, підприємство має змогу оперативно реагувати на зміну обсягів робіт, залучаючи до виконання завдань додатково до 500 осіб. Однак збільшення чисельності трудових ресурсів повинно супроводжуватися відповідним розши-

ренням фонду засобів праці. Підвищення рівня продуктивності праці можливе лише за умови забезпечення належних санітарно-гігієнічних стандартів на робочих місцях, впровадження справедливої системи оплати праці, раціонального використання робочого часу та інших організаційних заходів.

Отже, гнучкість виробничої системи — це здатність підприємства оперативно змінювати параметри виробничих процесів відповідно до змін зовнішніх умов (ринкова кон'юнктура, умови поставок, ринок праці, політична нестабільність тощо). В умовах зернового ринку це означає готовність швидко реагувати на зміну обсягів виробництва, сезонність, логістичні затримки, потреби внутрішніх споживачів та параметри експортних потоків.

У сучасному корпоративному секторі спостерігається високий рівень концентрації виробництва та його автоматизації. Водночас результативність функціонування агрохолдингів значною мірою зумовлена соціальною згуртованістю колективів, рівнем професійної підготовки працівників і ефективністю мотиваційних заходів. Це підкреслює важливість корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка виступає ключовим елементом ефективного управління агропромисловими структурами в межах національної економіки.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це стратегія управління, яка передбачає добровільне інтегрування соціальних, етичних, екологічних та правових аспектів у комерційну діяльність компаній і в їхню взаємодію з усіма заінтересованими сторонами (ISO 26000:2010) [7].

Концепція КСВ базується на таких принципах, як прозорість, етичність, дотримання законодавства, повага до прав людини, екологічна відповідальність і партнерство зі спільнотами [8]. У міжнародному контексті ідеї КСВ реалізуються через глобальні ініціативи, зокрема Глобальний договір ООН, до якого приєдналися й українські компанії.

Українські агропромислові корпорації поступово інтегрують у свою діяльність міжнародні стандарти, зокрема ISO 26000:2010 [7], а також керуються принципами Глобального договору ООН, що сприяє адаптації їхніх практик до вимог світового ринку й гармонізації з міжнародною корпоративною культурою.

Практичне втілення КСВ у корпоративному середовищі охоплює декілька ключових напрямів:

— Трудові відносини: формування безпечних умов праці, дотримання трудових прав, за-

безпечення рівного доступу до можливостей розвитку, а також реалізація програм охорони праці.

— Екологічна відповідальність: використання енергоефективних рішень, зниження рівня забруднення навколишнього середовища, належна утилізація відходів і участь у проєктах екологічного відновлення.

— Етичні стандарти ведення бізнесу: боротьба з корупцією, підтримка чесної конкуренції, забезпечення прозорості фінансової та господарської звітності.

— Підтримка громад: благодійна діяльність, волонтерські ініціативи, участь у розвитку інфраструктури на місцевому рівні, сприяння реалізації суспільно важливих проєктів.

Кінцевою метою реалізації принципів КСВ є забезпечення стійкого позитивного впливу бізнесу на соціальне середовище та довкілля без шкоди для його економічної результативності.

КСВ охоплює як внутрішню, так і зовнішню складові діяльності організації [9, с. 33]. Внутрішнє середовище стосується співробітників — врахування їхніх інтересів, навчання, розвиток і мотивація персоналу. Зовнішнє середовище визначає взаємодію з клієнтами, партнерами, державними інституціями та місцевими громадами. Поділ на внутрішню і зовнішню сфери дозволяє підприємствам планувати і систематизувати соціальні та екологічні ініціативи залежно від особливостей внутрішніх потреб і зовнішніх викликів.

Соціальні чинники, які формують внутрішнє середовище корпорації, є ключовими в управлінні адаптивністю систем, оскільки виробництво та логістика в аграрному секторі залишаються трудомісткими та значною мірою залежать від людського ресурсу. У соціальному контексті якісна і кількісна гнучкість виробничих систем залежить від наступних чинників:

— Кваліфікація та мобільність персоналу — визначається рівнем їх освіти, професійними навичками та компетенціями, а також здатністю працівників швидко навчатися новим технологіям і методам. Професійна підготовка та постійне підвищення кваліфікації є основою для реалізації адаптивних стратегій.

— Організаційна культура — відкритість до інноваційних змін, рівень довіри та співпраці у командах.

— Лідерські якості управлінців — їхня здатність мотивувати персонал та керувати змінами.

— Комунікація в колективі — ефективна внутрішня комунікація підвищує швидкість і

Таблиця 1. Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників за видами економічної діяльності, пов'язаними з функціонуванням логістичних систем у корпоративному секторі зернового ринку (грн)

Вид економічної діяльності	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. в % до 2021 р.
Усього в економіці	14014	14978	17341	123,7
Сільське господарство, лісове та рибне господарство	10791	11509	13191	122,2
Переробна промисловість (включаючи виробництво харчових продуктів)	12708	13582	15473	121,8
Оптова та роздрібна торгівля	12418	13165	14997	120,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	15332	15966	18213	118,8
Інформація та телекомунікації	27059	28363	32879	121,5
Фінансова та страхова діяльність	24596	25862	28795	117,1
Наукові дослідження та розробки	18280	19851	22031	120,5
Адміністративне та допоміжне обслуговування	10870	11322	12641	116,3

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України.

точність передавання інформації і, відповідно, знижує ризики у функціонуванні логістичних ланцюгів.

— Умови праці — створення безпечних умов праці.

— Система мотивації персоналу — участь персоналу в прийнятті рішень, гнучкі графіки роботи, преміювання за результативність реалізації посадових завдань. У логістиці зернового ринку, де часто спостерігається низький рівень заробітної плати на первинних ланках (сільське господарство), мотиваційний дисбаланс може призвести до зниження продуктивності, плинності кадрів і втрати системної цілісності.

Зупинимось детальніше на двох останніх чинниках, оскільки вони формують передумови для задіяння резервів, спричинених іншими зазначеними вище чинниками.

Відомо, що умови праці в сільськогосподарському виробництві залишаються складними. Зокрема, періоди весняно-польових робіт та збирання врожаю супроводжуються значним фізичним навантаженням, яке ускладнюється несприятливими погодними умовами, потенційною небезпекою отруєння агрохімікатами, а також високим ризиком травмування внаслідок використання зношеної техніки, зокрема тракторів і зернозбиральних комбайнів. Не менш загрозливими є умови праці в процесах транспортування, зберігання (особливо за використання хімічних засобів консервування) та переробки зерна. Важливим чинником ризику є зерновий пил, що утворюється під час переміщення і тертя зерна. Навіть при незначній концентрації в повітрі цей пил легко спалахує й може спричинити вибух. Він осідає на облад-

нанні, підлозі, стінах, а при найменшому русі повітря піднімається знову, створюючи небезпечне середовище навіть за звичайних умов роботи.

Наслідки наявності зернового пилу є такими:

— створення загроз задимлення та пожеж — основна причина загорянь у зернопереробних цехах;

— необхідність постійного прибирання робочих зон, обладнання та території, що спричиняє додаткові витрати праці;

— втрати зернової маси у вигляді пилу при кожному переміщенні продукції;

— шкідливий вплив на здоров'я працівників — зерновий пил є сильним алергеном і провокує розвиток професійних захворювань;

— підвищення споживання енергії через безперервну роботу вентиляційно-аспіраційних систем, а також витрати на їх обслуговування і ремонт;

— можливість порушення екологічних і санітарних норм внаслідок пилових викидів у довкілля [10].

Отже, забезпечення ефективного функціонування логістичних систем потребує серйозного підходу до організації безпечних умов праці на всіх етапах логістичного ланцюга. Заощадження на заходах безпеки є неприпустимим. Водночас соціальна ефективність, що проявляється у підвищенні продуктивності, тісно пов'язана з фінансовим стимулюванням працівників, яке сприяє їхній зацікавленості в результатах праці та дотриманні стандартів безпеки.

У табл. 1 представлено динаміку середньомісячної заробітної плати працівників за вида-

ми економічної діяльності, що прямо або опосередковано пов'язані з функціонуванням логістичних систем у зернопродуктовому підкомплексі агропромислового комплексу (АПК) України.

Найвищий рівень середньомісячної номінальної заробітної плати у 2023 році, як і в попередні роки, спостерігався серед працівників, діяльність яких пов'язана із забезпеченням фінансових та інформаційних потоків у логістичних системах зернового ринку. Так, у сфері інформації та телекомунікацій середня заробітна плата у 2023 році сягнула 32 879 грн, що на 15,9 % більше, ніж у 2022 році (28 363 грн), і на 21,1 % більше, ніж у 2021 році (27 059 грн). У фінансовій та страховій діяльності зарплата зросла з 24 596 грн у 2021 році до 28 795 грн у 2023 році, що становить приріст у 17,1 % за два роки.

Високу заробітну плату також мають працівники, зайняті у сферах, пов'язаних зі зберіганням, транспортуванням і переробкою зерна. Зокрема, у секторі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності у 2023 році середня зарплата становила 18 213 грн, що на 14,1 % більше, ніж у 2022 році (15 966 грн). У переробній промисловості, яка включає виробництво харчових продуктів, рівень оплати праці у 2023 році досяг 15 473 грн, що на 13,9 % більше, ніж у 2022 році (13 582 грн), і на 21,8 % більше порівняно з 2021 роком (12 708 грн).

Водночас сільське господарство, яке є безпосереднім генератором зернового потоку, продовжує залишатися однією з галузей з найнижчим рівнем заробітної плати. У 2023 році працівники цього сектору отримували в середньому 13 191 грн, що хоч і на 14,6 % більше, ніж у 2022 році (11 509 грн), проте значно нижче, ніж у вищезгаданих видах діяльності. Це вказує на наявність суттєвого дисбалансу в оплаті праці між різними ланками логістичної системи. Такий дисбаланс породжує демотивацію працівників первинної ланки логістичного ланцюга — виробників зерна. Мотивація персоналу є важливою умовою зниження плинності кадрів і формування згуртованості в кризових ситуаціях [11].

Досягнення більшої паритетності у розмірах заробітної плати між учасниками логістичного ланцюга — від виробників до переробників, перевізників, операторів фінансових та інформаційних потоків — сприятиме гармонізації внутрішньої структури логістичної системи та підвищенню її загальної ефективності.

Загалом до проблем реалізації соціальної гнучкості у виробничо-логістичних системах корпоративного сектору на ринку зерна України можна віднести:

- Дефіцит працівників агропідприємств через міграцію кваліфікованих спеціалістів та мобілізацію працівників галузі. Спостерігається також трудова міграція сільських кадрів до інших секторів через низьку оплату праці.

- Відсутність стратегічного підходу до управління персоналом у багатьох агрохолдингах.

- Низький рівень цифрової грамотності у частини працівників.

- Обмежене впровадження мотиваційних програм, таких як бонуси за результат або часткове володіння акціями агрокорпорацій.

Таким чином, для задіяння резервів, пов'язаних із впливом соціальних чинників на якість і кількісну гнучкість виробничо-логістичних систем необхідно:

1. Запровадити систему безперервного навчання персоналу шляхом підвищення кваліфікації працівників через внутрішні тренінги, зовнішні курси та навчальні програми для підвищення рівня їх адаптивності до технологічних змін у виробничо-логістичних системах та підтримки крос-функціональної мобільності.

2. Сприяти формуванню організаційної культури, орієнтованої на гнучкість. Корпоративна культура має підтримувати відкритість до змін, ініціативність працівників та взаємоповагу між усіма рівнями управління, що сприятиме швидшій реакції на зовнішні виклики та внутрішнім трансформаціям. Об'єднання фахівців із різних сфер (логістики, ІТ, управління персоналом, агровиробництва) в спільні робочі групи дозволить швидше ухвалювати рішення в умовах змін ринку та технологій.

3. Розвивати адаптивне лідерство управлінців корпоративного сектору, яке повинно орієнтуватися не лише на досягнення короткострокових результатів, але й на розвиток командної роботи, емоційного інтелекту та підтримку працівників у періоди змін. При оцінці ефективності діяльності менеджерів у КРІ їх оцінки необхідно інтегрувати соціальні індикатори гнучкості: рівень залучення персоналу, рівень задоволеності роботою, кількість ініціатив з боку працівників, динаміка горизонтальної взаємодії між підрозділами тощо.

4. Розвивати внутрішньокорпоративні комунікації. Для забезпечення високої гнучкості важливо створити ефективні канали обміну інформацією між підрозділами, у т. ч. і з во-

ротній зв'язок по вертикалі управління, що підвищує швидкість і точність передавання інформації та, відповідно, знижує ризики у функціонуванні логістичних ланцюгів.

5. Створити безпечні умови праці для учасників логістичного ланцюга зернового ринку з огляду на потенційні ризики негативного впливу на їх здоров'я на всіх етапах переміщення матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевих споживачів готової продукції зернопереробки. При цьому неприпустимою є економія на витратах з фінансування зазначених заходів.

6. Розвивати систему мотивації персоналу у першу чергу за рахунок забезпечення гармонізації оплати праці у логістичних ланцюгах для зменшення соціальної напруги та утримання кваліфікованих працівників. Саме агрохолдинги, які через інститут власності переважно контролюють весь логістичний ланцюг — від виробництва зерна до реалізації продукції зернопереробки кінцевим споживачам через функціональні сфери постачання, зберігання та переробки і забезпечуючи транспортування, фінансування тощо, мають реальні важелі впливу на справедливий розподіл консолідованого прибутку.

7. Розвивати партнерські відносини із зовнішніми стейкхолдерами.

Соціальна гнучкість виходить за межі організації — важливо налагоджувати гнучкі та довготривалі зв'язки з постачальниками, перевізниками, клієнтами, державними структурами та навчальними закладами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Соціальні чинники відіграють визначальну роль у забезпеченні кількісної та якісної гнучкості виробничо-логістичних систем у корпоративному секторі зернового ринку. В умовах воєнних викликів, економічної нестабільності, високої сезонності сільськогосподарського виробництва, дискретності логістичних навантажень і структурної складності корпоративних утворень в АПК саме людський фактор — кваліфікація працівників, ефективна внутрішня комунікація, організаційна культура, система мотивації та безпечні умови праці — визначає здатність логістичної системи оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Досягнення гнучкості вимагає поєднання технічних рішень з управлінськими підходами, орієнтованими на розвиток персоналу, зниження плинності кадрів та зміцнення командної

взаємодії. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності й створення безпечного середовища є основою для підвищення стійкості логістичних систем. Існуючі дисбаланси в оплаті праці між ланками логістичного ланцюга негативно впливають на мотивацію зерновиробників, які формуючи сировинну базу є критично важливими для забезпечення стабільності всієї системи. Раціональне управління соціальними аспектами сприяє не лише підвищенню адаптивності виробничо-логістичних структур, а й зміцненню конкурентоспроможності агрохолдингів на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Перспективи подальших досліджень у сфері соціальних чинників гнучкості виробничо-логістичних систем у корпоративному секторі зернового ринку ми вбачаємо у поглибленому аналізі механізмів інтеграції соціальних показників до систем стратегічного управління підприємствами агропромислового комплексу. Подальшого наукового осмислення потребує проблема формування справедливих моделей розподілу прибутку між усіма учасниками логістичного ланцюга з урахуванням їхнього внеску в загальну результативність системи. В умовах воєнного стану особливо важливо зосередити увагу на дослідженні трансформацій трудових ресурсів, нових моделей кадрової мобільності та адаптації логістичних систем до нестабільного середовища.

Література:

1. Крикавський Є. В. Логістика: теорія та практика. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. 516 с.
2. Drucker P. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York: HarperBusiness, 2006. 208 p.
3. Ackerman K. Supply Chain Flexibility and Human Capital: Aligning Strategy with People. Journal of Business Logistics. 2019. Vol. 40, No. 3. P. 245—258.
4. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service. 5th ed. London: Pearson Education, 2016. 281 p.
5. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
6. Колодійчук В. А. Ефективність логістики зерна та продуктів його переробки: монографія. Львів: Український бестселер, 2015. 574 с.
7. International Organization for Standardization. ISO 26000:2010 — Guidance on so-

cial responsibility. 2010. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 26.05.2025).

8. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38, No. 3. P. 268—295.

9. Олійник О. О. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах. Демографія та соціальна економіка. 2016. № 1 (26). С. 31—41.

10. Колодійчук В. А. Соціальні аспекти гнучкості виробничих систем у логістичних ланцюгах зернового ринку. Економіка. Управління. Інновації. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_10 (дата звернення: 26.05.2025).

11. Yatsiv I., Kolodiichuk V. Formation of social responsibility of large agricultural land users in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2017. Vol. 168, No. 11—12. P. 48—52. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V168-10>.

References:

1. Krykavskiy, Ye. V. (2004), *Lohistyka: teoriia ta praktyka* [Logistics: theory and practice], Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", Lviv, Ukraine.

2. Drucker, P. (2006), *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, HarperBusiness, New York, USA.

3. Ackerman, K. (2019), "Supply Chain Flexibility and Human Capital: Aligning Strategy with People", *Journal of Business Logistics*, vol. 40, no. 3, pp. 245—258.

4. Christopher, M. (2016), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, 5th ed, Pearson Education, London, UK.

5. Ponomarova, Yu. V. (2005), *Lohistyka* [Logistics], 2nd ed, Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.

6. Kolodiichuk, V. A. (2015), *Efektivnist lohistyky zerna ta produktiv yoho pererobky* [Efficiency of grain and grain products logistics], Ukrainyski bestseller, Lviv, Ukraine.

7. International Organization for Standardization (2010), "ISO 26000:2010 — Guidance on social responsibility", available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (Accessed 26 May 2025).

8. Carroll, A. B. (1999), "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", *Business & Society*, vol. 38, no. 3, pp. 268—295.

9. Oliinyk, O. O. (2016), "Implementation of corporate social responsibility in labor relations", *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, vol. 1 (26), pp. 31—41.

10. Kolodiichuk, V. A. (2016), "Social aspects of flexibility of production systems in grain market logistics chains", *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_10 (Accessed 26 May 2025).

11. Yatsiv, I. and Kolodiichuk, V. (2017), "Formation of social responsibility of large agricultural land users in Ukraine", *Economic Annals-XXI*, vol. 168, no. 11—12, pp. 48—52. <https://doi.org/10.21003/ea.V168-10>.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2025 р.



Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 658.8:658.14:004.738.5

Н. М. Котвицька,

д. е. н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

О. О. Анохін,

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5834-8729>

О. С. Суходольський,

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5216-8702>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.108

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ І ФІНАНСАМИ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПІДПРИЄМСТВА

N. Kotvytska,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution "European University"

O. Anokhin,

Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution "European University"

O. Sukhodolsky,

Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Institution "European University"

MARKETING AND FINANCIAL MANAGEMENT IN E-COMMERCE: STRATEGIC GUIDELINES FOR ENTERPRISES

Стаття присвячена дослідженню особливостей управління маркетингом і фінансами в електронній комерції як ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі. Розглянуто основні стратегічні орієнтири, що визначають ефективність інтеграції маркетингових і фінансових процесів в e-commerce. Проаналізовано сучасні підходи до формування маркетингово-фінансової стратегії підприємств електронної комерції, визначено особливості управління цифровими каналами збуту та оптимізації витрат на просування. Обґрунтовано необхідність впровадження комплексного підходу до управління маркетингом і фінансами, що базується на використанні сучасних аналітичних інструментів та технологій штучного інтелекту. Запропоновано модель стратегічного управління, яка враховує специфіку електронної комерції та сприяє підвищенню рентабельності інвестицій у маркетингові активності.

The article focuses on the research of marketing and financial management features in e-commerce as key factors for ensuring enterprise competitiveness in the digital environment. Particular attention is paid to the identification of strategic priorities that influence the successful integration of marketing tools and financial instruments within the framework of enterprise digitalization. The main strategic guidelines that determine the effectiveness of integrating marketing and financial processes in e-commerce are examined, emphasizing the importance of adaptability, customer centricity, and cost-efficiency. Contemporary approaches to forming marketing and financial strategies for e-commerce enterprises are

analyzed, including performance-based budgeting, omnichannel marketing, dynamic pricing, and the application of real-time analytics. The peculiarities of managing digital sales channels, optimizing promotion costs, and ensuring financial flexibility in response to rapidly changing market conditions are identified. The necessity of implementing a comprehensive approach to marketing and financial management based on the use of modern analytical tools, predictive modeling, and artificial intelligence technologies is substantiated. A strategic management model is proposed that takes into account the specifics of e-commerce, customer behavior patterns, and investment priorities, which contributes to increasing the return on investment in marketing activities and improving the enterprise's financial sustainability. The research methodology includes the analysis of theoretical foundations, comparative analysis of strategic approaches, expert evaluation of practical tools, and the development of applied recommendations for e-commerce enterprises. The study reveals that effective integration of marketing and financial functions requires a systematic approach to performance measurement, customer acquisition cost optimization, and revenue diversification strategies through innovative digital services. The findings contribute to the development of strategic management theory in the context of digital business transformation and provide practical insights for e-commerce managers seeking to enhance their competitive position through integrated marketing and financial planning aligned with long-term enterprise objectives.

Ключові слова: електронна комерція, маркетинг, фінанси, стратегічне управління, цифрові технології, ROI, клієнтський досвід.

Key words: e-commerce, marketing, finance, strategic management, digital technologies, ROI, customer experience.

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

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким зростанням сектору електронної комерції, що обумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління підприємствами. Електронна комерція, як специфічна форма ведення бізнесу, вимагає інтеграції маркетингових і фінансових функцій для забезпечення ефективного функціонування в умовах високої конкуренції та швидкозмінного цифрового середовища.

Проблема ефективного управління маркетингом і фінансами в електронній комерції набуває особливої актуальності в контексті необхідності забезпечення сталого розвитку підприємств, максимізації прибутковості та підвищення конкурентоспроможності. Специфіка електронної комерції полягає у тому, що традиційні методи управління не завжди є ефективними у цифровому середовищі, що вимагає розробки нових стратегічних підходів.

Актуальність дослідження обумовлена також тим, що підприємства електронної комерції стикаються з унікальними викликами, пов'язаними з управлінням великими обсягами даних, швидкими змінами споживчих переваг, необхідністю забезпечення персоналізованого підходу до клієнтів та оптимізації витрат на цифрові маркетингові канали.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління маркетингом і фінансами в електронній комерції привертають увагу багатьох дослідників. Теоретичні основи стратегічного управління в умовах цифрової трансформації розглядаються у працях Портера М., Котлера Ф., Чана К. [1, с. 45—67; 2, с. 123—145]. Особливості управління електронною комерцією досліджуються у роботах Лауріна Р., Тейлора Д., Шмідта Е. [3, с. 78—92; 4, с. 156—178].

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу цій проблематиці. Зокрема, питання інтеграції маркетингових і фінансових процесів розглядаються у працях Ілляшенка С.М., Окландера М.А., Балабанової Л.В. [5, с. 34—56; 6, с. 89—112; 7, с. 234—256]. Проблеми управління цифровими каналами збуту досліджуються у роботах Крикавського Є.В., Чухрай Н.І., Патори Р.Г. [8, с. 145—167; 9, с. 78—95].

Незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, залишаються недостатньо вивченими питання формування комплексного підходу до управління маркетингом і фінансами в електронній комерції, що враховував би специфіку цифрового бізнес-середовища та забезпечував би оптимальне співвідношення між маркетинговими витратами та отриманими результатами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка теоретико-методологічних основ управління маркетин-

Таблиця 1. Ключові особливості маркетингу в e-commerce

№ з/п	Ключова особливість	Короткий опис
1	Оmnіканальність	Узгоджена взаємодія з клієнтами через різні канали (сайт, мобільний додаток, соцмережі, email тощо)
2	Автоматизація маркетингових процесів	Використання CRM-систем, email-розсилок, чат-ботів і рекламних платформ для зниження трудовитрат
3	Штучний інтелект для прогнозування поведінки	Аналіз великих обсягів даних для персоналізації пропозицій і прогнозування купівельних дій
4	Програми лояльності на основі аналітики	Персоналізовані бонуси та знижки, сформовані на основі поведінки та історії покупок клієнтів
5	Інтеграція з соціальними мережами	Використання соцмереж для просування бренду, таргетингу та взаємодії з аудиторією

Джерело: систематизовано на основі [10].

гом і фінансами в електронній комерції та формування стратегічних орієнтирів підприємства для забезпечення ефективного функціонування у цифровому середовищі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

— проаналізувати особливості управління маркетингом і фінансами в електронній комерції;

— дослідити стратегічні орієнтири підприємств електронної комерції;

— розробити модель інтегрованого управління маркетингом і фінансами;

— обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності управління підприємствами електронної комерції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління маркетингом в електронній комерції має суттєві відмінності від традиційного маркетингу. По-перше, цифрове середовище надає можливість отримання детальної аналітики поведінки споживачів у режимі реального часу, що дозволяє швидко адаптувати маркетингові стратегії [10, с. 67—89]. По-друге, електронна комерція характеризується високим рівнем персоналізації, що вимагає індивідуального підходу до кожного клієнта (табл. 1).

Важливим аспектом є управління цифровими каналами просування, що включає SEO-оптимізацію, контекстну рекламу, email-маркетинг, контент-маркетинг та соціальні медіа.

Таблиця 2. Основні цифрові канали просування та метрики їх ефективності

№ з/п	Канал просування	Характеристика	Ключові метрики ефективності
1	SEO-оптимізація	Підвищення видимості сайту в пошукових системах завдяки оптимізації контенту та структури	CAC, Conversion Rate, ROMI
2	Контекстна реклама	Платні оголошення в пошукових системах і на партнерських сайтах для швидкого залучення трафіку	CAC, Conversion Rate, ROMI
3	Email-маркетинг	Персоналізовані розсилки для утримання клієнтів і стимулювання повторних покупок	LTV, Conversion Rate, ROMI
4	Контент-маркетинг	Створення цінного контенту для залучення, інформування та переконання потенційних клієнтів	Conversion Rate, ROMI, CAC
5	Соціальні медіа (SMM)	Просування бренду через соціальні мережі, взаємодія з аудиторією, інфлюєнс-маркетинг	CAC, LTV, Engagement Rate, ROMI

Примітка:

CAC (Customer Acquisition Cost) — вартість залучення клієнта

LTV (Lifetime Value) — життєва цінність клієнта

ROMI (Return on Marketing Investment) — рентабельність маркетингових інвестицій

Conversion Rate — коефіцієнт конверсії

Engagement Rate — рівень залучення (актуально для соціальних мереж)

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 4].

Ефективність кожного каналу має вимірюватися за допомогою специфічних метрик, таких як вартість залучення клієнта (CAC), життєва цінність клієнта (LTV), коефіцієнт конверсії та рентабельність інвестицій у маркетинг (ROMI) (табл. 2).

Таким чином, системне управління цифровими каналами просування з орієнтацією на аналітику і ключові метрики дозволяє підприємствам електронної комерції не лише підвищувати ефективність маркетингу, а й приймати стратегічно обгрунтовані рішення для забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності.

Фінансове управління в електронній комерції має свої унікальні характеристики, пов'язані з особливостями грошових потоків, структурою витрат та специфікою інвестицій у цифрові технології. Основними завданнями фінансового управління є оптимізація структури капіталу, забезпечення ліквідності, управління ризиками та максимізація вартості підприємства [11, с. 123—145]. Специфіка фінансового планування в e-commerce полягає у необхідності врахування сезонних коливань попиту, швидкої зміни ринкових умов та високих темпів інновацій. У зв'язку з цим, підприємства електронної комерції змушені застосовувати гнучкі та адаптивні фінансові стратегії, які дозволяють оперативно реагувати на зміни в поведінці споживачів, вартості цифрової реклами та логістичних витратах.

Одним із ключових елементів такого планування є динамічне бюджетування, що передбачає регулярне оновлення прогнозів доходів і витрат на основі поточних даних аналітики. Особлива увага приділяється управлінню обіговим капіталом, зокрема — оптимізації товарних запасів та контролю дебіторської заборгованості, що має критичне значення для забезпечення платоспроможності підприємства в умовах коливання попиту. Важливим аспектом є моделювання грошових потоків (cash flow modeling) з урахуванням сценаріїв ризику: різкого зростання або падіння продажів, зміни умов постачання, коливань валютних курсів тощо. Застосування прогнозової аналітики дозволяє підготувати кілька альтернативних фінансових сценаріїв і своєчасно вжити коригувальних заходів. Оскільки e-commerce значною мірою залежить від технологій, до фінансового планування також включаються витрати на підтримку та розвиток IT-інфраструктури: хостинг, платформи, системи безпеки, аналітичні інструменти та автоматизовані рішення. Інвестиції в інновації розглядаються не як

витрати, а як стратегічний актив, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу. Загалом, фінансове планування в e-commerce базується на принципах прогнозованості, гнучкості та технологічної інтеграції, що дозволяє ефективно управляти ризиками, підтримувати стабільність бізнесу та забезпечувати стале зростання в умовах цифрової економіки.

Особливої уваги заслуговує управління оборотним капіталом, оскільки електронна комерція характеризується коротшими операційними циклами та необхідністю підтримання оптимального рівня запасів. Ефективне управління дебіторською заборгованістю та грошовими потоками є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Успішне функціонування підприємств електронної комерції залежить від ефективної інтеграції маркетингових і фінансових функцій. Це передбачає створення єдиної системи планування, контролю та оцінки результатів, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів між різними маркетинговими каналами та забезпечити максимальну рентабельність інвестицій.

Ключовими елементами інтегрованого підходу є: формування єдиного бюджету маркетингових активностей з урахуванням фінансових можливостей підприємства; впровадження системи KPI, що пов'язує маркетингові метрики з фінансовими результатами; використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності маркетингових кампаній у реальному часі; розробка стратегій диверсифікації доходів та оптимізації витрат.

Формування стратегічних орієнтирів підприємств електронної комерції повинно базуватися на аналізі зовнішнього середовища, оцінці внутрішніх можливостей та визначенні ключових факторів успіху у цифровому бізнес-середовищі [12, с. 78—96]. Основними стратегічними напрямками є: інноваційний розвиток, клієнтоорієнтованість, технологічна досконалість та фінансова ефективність.

Інноваційний розвиток передбачає постійне впровадження нових технологій, продуктів та послуг, що дозволяють підтримувати конкурентні переваги. Клієнтоорієнтованість включає персоналізацію пропозицій, покращення клієнтського досвіду та формування довгострокових відносин з клієнтами. Технологічна досконалість стосується оптимізації IT-інфраструктури, впровадження систем штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів.

Фінансова ефективність передбачає оптимізацію структури витрат, максимізацію прибутковості та забезпечення фінансової стій-



Рис. 1. Модель стратегічного управління маркетингом і фінансами в е-комерції

Джерело: [13].

кості підприємства. Це вимагає впровадження сучасних систем фінансового планування та контролю, що дозволяють оперативно реагувати на зміни у бізнес-середовищі.

На основі проведеного аналізу запропоновано модель стратегічного управління маркетингом і фінансами в електронній комерції, що включає чотири основні блоки: стратегічне планування, операційне управління, контроль та оцінка результатів, корекція стратегії (рис. 1).

Стратегічне планування передбачає формування довгострокових цілей, аналіз ринкових можливостей та загроз, розробку маркетингово-фінансової стратегії. Операційне управління включає реалізацію стратегічних планів через конкретні маркетингові кампанії та фінансові заходи. Контроль та оцінка результатів стосуються моніторингу ключових показників ефективності та аналізу відхилень від планових значень. Корекція стратегії передбачає внесення необхідних змін у стратегічні та операційні плани на основі отриманих результатів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки: управління маркетингом і фінансами в електронній комерції має суттєві особливості, пов'язані зі специфікою цифрового бізнес-середовища, що вимагає розробки спеціальних підходів та інструментів управління; ефективна інтеграція маркетингових і фінансових функцій є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції та досягнення стратегічних цілей; формування стратегічних орієнтирів повинно базуватися на комплексному аналізі внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства у цифровому середовищі;

запропонована модель стратегічного управління дозволяє забезпечити системний підхід до управління маркетингом і фінансами та підвищити ефективність підприємств електронної комерції.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою конкретних методик оцінки ефективності інтегрованого управління маркетингом і фінансами, дослідженням впливу штучного інтелекту на процеси управління та формуванням галузевих стандартів управління підприємствами електронної комерції.

Література:

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
2. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван А. Маркетинг 5.0: Технології для людства. К.: КМ-БУКС, 2024. 280 с.
3. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталій розвиток економіки, 2024. (4 (51), С. 72—80. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>
4. Summer A., Dunkan Gr. E-Commerce. New York: NYN Publishing, 1999. 263 p.
5. Маркетингова товарна політика: Підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2005. 234 с.
6. Цифровий маркетинг — модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія. авт. кол.: М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.
7. Балабанова Л. В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. [навчальний посібник.]. К.: ВД "Професіонал", 2012. 458 с.

8. Крикавський Є. В. Логістичне управління: [підручник]. Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2015. 684 с.

9. Петько С.М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. Вип. 47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129>

10. Сміт Е.Дж. Контроль якості та аналітичне забезпечення: роль аналітики. Журнал бізнес-менеджменту. 2023. Т. 29. № 1. С. 30—42.

11. Гейлі Дж., Спенсер Д. Систематичні підходи до бізнес-аналітики: використання даних для якісних операцій. Журнал економіки та управління бізнесом. 2023. Т. 18. № 1. С. 67—75.

12. Ekman P., Thilenius P., Thompson S. M., Whitaker J. W. Digital Transformation of Global Business Processes: The Role of Dual Embeddedness. Business Process Management Journal. 2020. Vol. 26. №. 2. P. 570—592.

13. Котвицька Н.М., Заярний М.Ю., Анохін О.О. Фінансова стратегія підприємств електронної комерції в умовах економічної невизначеності та управління грошовими потоками. Економіка і управління. № 3. 2024. С. 135—141.

References:

1. Porter, M. (2020), Konkurentna stratehiia: Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors], Nash Format, Kyiv, Ukraine.

2. Kotler, P., Kartadjaya, H. and Setiawan, A. (2024), Marketynh 5.0: Tekhnolohii dlia liudstva [Marketing 5.0: Technology for humanity], KM-BUKS, Kyiv, Ukraine.

3. Kolomoiets, Y. (2024), Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Digital transformation of business as the basis for increasing its competitiveness]. Stalyi rozvytok ekonomiky, 4 (51), 72—80. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>

4. Summer, A. and Duncan, G. (1999), E-Commerce, NYH Publishing, New York, USA.

5. Illiashenko, S.M. (2005), Marketynhova tovarna polityka: Pidruchnyk [Marketing product policy: Textbook], VTD Universytetska knyha, Sumy, Ukraine.

6. Oklander, M. A., Oklander, T. O. and Yashkina, O. I. (2017), Tsyfrovyi marketynh — model marketynhu XXI storichchia: Monohrafiia [Digital marketing — the marketing model of the 21st century: Monograph], Astroprint, Odesa, Ukraine.

7. Balabanova, L. V. and Kholod, V. V. (2012), Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv [Strategic marketing management of enterprise competitiveness], VD "Profesiional", Kyiv, Ukraine.

8. Krykavskiy, Y. V. (2015), Lohistychne upravlinnia: Pidruchnyk [Logistics management: Textbook], Lvivska Politehnika, Lviv, Ukraine.

9. Petko, S. M. (2023), "Theoretical foundations of digital transformation of business entities", Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society, vol. 47, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129> (Accessed 10 May 2025).

10. Smit, E. D. (2023), "Quality control and analytical support: The role of analytics", Zhurnal biznes-menedzhmentu, vol. 29 (1), pp. 30—42.

11. Heili, J. and Spenser, D. (2023), "Systematic approaches to business analytics: Using data for quality operations", Zhurnal ekonomiky ta upravlinnia biznesom, vol. 18 (1), pp. 67—75.

12. Ekman, P., Thilenius, P., Thompson, S. M. and Whitaker, J. W. (2020), "Digital transformation of global business processes: The role of dual embeddedness", Business Process Management Journal, vol. 26 (2), pp. 570—592. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2019-0080>

13. Kotvytska, N. M., Zaiarnyi, M. Y. and Anokhin, O. O. (2024), "Financial strategy of e-commerce enterprises in conditions of economic uncertainty and cash flow management", Ekonomika i upravlinnia, vol. 3, pp. 135—141.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 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 005.334:658.5"364"

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>

Т. А. Мостенська,

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

та зовнішньоекономічної діяльності, Факультет аграрного менеджменту,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

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

Т. Г. Мостенська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,

Факультет економіки та бізнес-адміністрування,

Державний університет "Київський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6962-2463>

В. П. Голобородько,

аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,

Навчально-науковий інститут економіки і управління,

Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6411-1805>

І. А. Зоренко,

аспірант, Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5561-793X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.114

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

N. Skopenko,

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

T. Mostenska,

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

T. Mostenska,

PhD in Economics, Associate Professor, State University "Kyiv Aviation Institute"

V. Holoborodko,

Postgraduate student, National University of Food Technologies

I. Zorenko,

Postgraduate student, State research institute for information and economic modeling

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES: STRATEGIC DIMENSION IN MARTIAL LAW CONDITIONS

У статті здійснено дослідження специфіки антикризового управління підприємствами в умовах турбулентності та в умовах турбулентності, підсилених воєнним станом. Актуальність теми обумовлена зміною стану зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств, що викликано повномасштабним вторгненням рф. Агресія рф спричинила деструктивні зрушення у функціонуванні підприємств, виникненні диспропорцій та руйнуванні ринкових механізмів, а також суттєвим зростанням системних та операційних ризиків для суб'єктів господарювання. Виокремле-

но ключові особливості антикризового менеджменту в період воєнного стану, серед яких домінують оперативність у прийнятті управлінських рішень, необхідність швидкої переорієнтації ресурсного забезпечення, забезпечення фізичної безпеки персоналу й активів підприємства, відновлення та розбудова нових логістичних каналів. Для реалізації антикризових заходів необхідна активізація взаємодії з державними органами та міжнародними партнерами.

Проведений порівняльний аналіз управлінських стратегій у контексті загальної економічної турбулентності та турбулентності, підсиленої умовами воєнного стану, дав змогу виявити принципові розбіжності у пріоритетах, інструментах та масштабах управлінських дій. Встановлено, що підприємства, функціонуючи в умовах надзвичайного навантаження на всі рівні управління, змушені трансформувати традиційні моделі менеджменту, формувати системи гнучкого стратегічного реагування та впроваджувати інноваційні підходи до збереження життєздатності. У статті приділена увага значущості розвитку систем управління ризиками, інтеграції принципів соціальної відповідальності бізнесу, а також формуванню внутрішньої організаційної стійкості до зовнішніх шоків.

Наголошено, що ефективне антикризове управління в умовах воєнного стану має спиратися на комплекс заходів адаптаційного, стратегічного та превентивного характеру, які не лише знижують вразливість підприємств до поточних ризиків, а й забезпечують передумови для їх сталого функціонування в посткризовий період.

The article studies the specifics of anti-crisis management of enterprises in conditions of turbulence and in conditions of turbulence aggravated by martial law. The relevance of the topic is due to the change in the state of the external and internal environments of enterprises, which is caused by a full-scale invasion of the Russian Federation. Russia's aggression has led to destructive shifts in the functioning of enterprises, the emergence of imbalances and the destruction of market mechanisms, as well as a significant increase in systemic and operational risks for business entities. The key features of anti-crisis management during martial law are highlighted, among which the following dominate: efficiency in making management decisions, the need for rapid reorientation of resource provision, ensuring the physical safety of personnel and assets of the enterprise, restoration and development of new logistics channels. To implement anti-crisis measures, it is necessary to intensify interaction with government agencies and international partners. The conducted comparative analysis of management strategies in the context of general economic turbulence and turbulence aggravated by martial law conditions allowed to identify fundamental differences in priorities, instruments and scales of management actions. It was established that enterprises, operating under conditions of extreme stress on all levels of management, are forced to transform traditional management models, form flexible strategic response systems and implement innovative approaches to maintaining viability. The article focuses on the importance of developing risk management systems, integrating the principles of social responsibility of business, and developing internal organizational resilience to external shocks. It is noted that effective anti-crisis management in martial law conditions should be based on a set of adaptive, strategic and preventive measures that not only reduce the vulnerability of enterprises to current risks, but also provide prerequisites for sustainable functioning in the post-crisis period.

Ключові слова: криза, ризики, антикризове управління, воєнне положення, турбулентність, харчова промисловість.

Key words: crisis, risks, crisis management, martial law, turbulence, food industry.

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

У сучасних умовах функціонування підприємств загрози кризових явищ набули системного та багатовимірного характеру. Економічна турбулентність, глобальні виклики, політична нестабільність, а особливо — повномасштабне вторгнення, кардинально змінюють підходи до антикризового управління. Здатність підприємства оперативно та гнучко реагувати на виклики, адаптуватися до нових реалій та забезпечувати безперервність діяльності залежить не лише від швидкості прийняття управлінських рішень, а й від стратегічного бачення розвитку підприємства.

З огляду на зростаючу нестабільність зовнішнього середовища та змін, які відбуваються у стані внутрішнього середовища підприємств, зумовлених повномасштабним вторгненням РФ, питання стратегічного рівня антикризового управління набуває особливої актуальності. Саме стратегічне бачення створює умови для підвищення стійкості підприємства, зниження рівня вразливості до зовнішніх шоків і відновлення або формування довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті дослідження досвіду підприємств, зокрема у сфері виробництва харчових продуктів, що функціонують в умовах воєнного стану, має вагоме значення для розробки дієвих антикризових стратегій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження стратегічного антикризового управління в умовах турбулентного середовища та стану турбулентного середовища, підсиленого впливом воєнного стану, обумовлена безпрецедентними викликами, з якими зіткнулася національна економіка та окремі суб'єкти господарювання. Збройна агресія проти України спричинила масштабні руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрату традиційних ринків збуту, міграцію трудових ресурсів та різке обмеження доступу до фінансових та інвестиційних ресурсів. У таких умовах традиційні підходи до антикризового управління підприємствами виявляються мало-ефективними, що потребує пошуку нових інструментів та стратегій реагування на кризові ситуації.

Публікації, що висвітлюють результати досліджень щодо антикризового управління в умовах турбулентності останнім часом стають все більш актуальними. Автори досліджують теоретичні засади турбулентного підходу [14]; фактори та можливі наслідки турбулентності зовнішнього середовища [6, с. 71]; причини, передумови та симптоми економічної складової турбулентності [11]; питання формування механізму протистояння турбулентності зовнішнього середовища при реалізації антикризової стратегії підприємства [3, с. 24].

Сучасні дослідження антикризового управління підприємствами в умовах воєнного стану акцентують увагу на необхідності адаптації стратегій та методів управління до екстремальних умов, що виникають під час збройних конфліктів. Зокрема, вітчизняні науковці пропонують різноманітні підходи та інструменти антикризового управління, спрямовані на забезпечення стабільності та розвитку підприємств під час воєнного стану.

Так, Н. Носань, О. Борисенко, Т. Назаренко [10] наголошують на необхідності адаптації бізнес-моделей, диверсифікації ринків та інвестування в інновації для забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах війни. Автори підкреслюють важливість стратегічного розвитку, орієнтованого на гнучкість та адаптивність до змінюваних умов, що дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність та ефективно функціонувати навіть у складних економічних ситуаціях. Зокрема, вони рекомендують впроваджувати інноваційні підходи та технології, що сприяють оптимізації виробничих процесів та зменшенню витрат, а також розширювати ринкові можли-

вості через диверсифікацію продуктів та послуг.

У статті [2] розглянуто сутність та особливості антикризового управління в українських реаліях, котрі характеризуються значною невизначеністю та ризиками. Автори уточнили поняття "антикризове управління" та "антикризовий розвиток бізнес-організацій", визначили складові процесу антикризового управління, зокрема стратегічні та тактичні методи. Дослідження підкреслює важливість комплексного діагностування, визначення кризоутворювальних чинників та оцінювання кризових явищ для формування ефективної програми антикризового управління.

У роботі [5] здійснено всебічний аналіз теоретико-методологічних аспектів та прикладних підходів до антикризового управління підприємствами в умовах воєнного стану, окреслено ключові стратегії та інструменти адаптації суб'єктів господарювання до екстремальних умов функціонування.

Дослідники Копитко М. І. та Вінічук М. В. [7] пропонують формування команд антикризового управління, включаючи фахівців з економічної безпеки, психологів та інших експертів, для ефективного реагування на кризові ситуації в енергетичному секторі.

У праці [1] встановлено, що антикризове управління охоплює заходи з попередження та нейтралізації криз, спричинених внутрішніми й зовнішніми чинниками. Обґрунтовано, що вимушена трудова міграція загострює дисбаланс на ринку праці, це вимагає розробки стратегій для залучення фахівців і зниження ризикованості діяльності підприємств.

Інші автори [13] наголошують на необхідності психологічної підтримки персоналу, організації дистанційної роботи та адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану, підкреслюють необхідність підтримки морального клімату, створення кризових команд та забезпечення ефективної комунікації між керівництвом і співробітниками для забезпечення стабільності підприємства в умовах війни.

Дослідження антикризового менеджменту набуває особливої ваги для українського бізнесу, який функціонує в умовах воєнного стану, водночас намагаючись утримати економічну активність, зберегти робочі місця та підтримати соціальну стабільність. Наукове осмислення ефективних антикризових стратегій управління в таких умовах дозволяє сформувати практичні рекомендації для підвищення життєстійкості підприємств, удосконалення держав-

ної політики підтримки бізнесу та відновлення економіки у повоєнний період.

Таким чином, вивчення особливостей стратегічного антикризового управління в умовах турбулентності та воєнного стану є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з прикладної точок зору, оскільки таке дослідження сприяє розвитку адаптивних управлінських моделей, здатних забезпечити ефективне функціонування підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є здійснення порівняльного аналізу стратегічного антикризового управління в умовах турбулентного зовнішнього середовища та турбулентного зовнішнього середовища, підсиленого воєнним станом, з акцентом на ідентифікацію ключових відмінностей у підходах, цілях, ресурсах і практиках управління, а також формулювання рекомендацій щодо підвищення стійкості підприємств до кризових ситуацій різного типу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Антикризове управління є системою заходів, що спрямовані на запобігання, пом'якшення або подолання негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства. Антикризове управління передбачає комплексний підхід, що охоплює стратегічне, тактичне та операційне управління з метою збереження стабільності, фінансової стійкості та оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [2; 4; 8; 9].

Стратегічний рівень антикризового управління передбачає розробку загальної стратегії підприємства в умовах кризи, визначення основних напрямків діяльності та довгострокових цілей для подолання кризи та відновлення ринкової та фінансової стійкості підприємства. Розроблення антикризової стратегії включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку можливих ризиків та можливостей, а також формулювання стратегії виходу з кризової ситуації. На стратегічному рівні визначаються основні напрями діяльності підприємства, які дозволяють забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність в умовах невизначеності настання кризових подій.

Тактичний рівень антикризового управління орієнтований на реалізацію конкретних кроків, що необхідні для реалізації стратегічних рішень у короткостроковій перспективі. Це включає розробку та впровадження конкрет-

них заходів щодо змін у бізнес-процесах, що забезпечують стабілізацію фінансового стану підприємства, оптимізацію витрат, реструктуризацію боргів тощо. На тактичному рівні здійснюється управління задля ліквідації відхилень від планових показників та коригування діяльності підприємства з урахуванням поточних умов.

Операційний рівень антикризового управління зосереджений на безпосередньому виконанні конкретних завдань та операцій, спрямованих на подолання кризових явищ. Це включає управління щоденною діяльністю підприємства, моніторинг виконання планів, контроль за витратами та доходами, а також оперативне реагування на зміни в умовах функціонування підприємства. Операційний рівень антикризового управління передбачає безпосереднє впровадження заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства в умовах кризи.

Тобто, стратегічний рівень охоплює довгострокове планування та формування резервів; тактичний рівень пов'язаний з оперативним реагуванням на відхилення від стратегічних цілей; операційний рівень забезпечує повсякденне функціонування суб'єктів господарювання у кризових умовах. Загалом, система антикризового управління об'єднує стратегічний, тактичний та операційний рівні та є основою ефективного виведення підприємства із кризового стану, яке дозволяє організації не лише подолати кризу, але й забезпечити її довгострокову стійкість в умовах змінного зовнішнього середовища.

Отже, головною метою антикризового управління є формування та оперативне впровадження комплексу заходів, спрямованих на своєчасну нейтралізацію найбільш загрозливих чинників, що мають істотний вплив на розвиток негативних тенденцій у функціонуванні підприємства та можуть спричинити його перехід до кризового стану та запровадження заходів попереджувального управління з метою не допущення розгортання кризи.

Складність формування ефективної стратегії та тактики антикризового управління полягає у необхідності прийняття стратегічних рішень на початкових етапах розвитку кризових явищ, коли деструктивні процеси ще не набули незворотного, кумулятивного характеру. На цьому етапі наявна інформація щодо загроз часто є фрагментарною, недостатньо достовірною або слабо вираженою, що ускладнює обґрунтування рішень довгострокового характеру.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз напрямів стратегічного антикризового управління

Критерій	Турбулентне зовнішнє середовище	Турбулентне зовнішнє середовище, підсилене воєнним станом
Характер кризи	Економічна нестабільність, коливання ринку, політичні ризики, інфляція, зміна регуляторних умов	Прямі загрози життю, руйнування інфраструктури, мобілізація працівників, зупинка виробництва
Рівень передбачуваності	Середній – можлива аналітика і прогнозування	Дуже низький – ситуація змінюється щодня, часто непередбачувано
Цілі управління	Адаптація до ринкових змін, збереження конкурентоспроможності	Виживання бізнесу, захист персоналу, релокація активів, евакуація персоналу
Фокус стратегій	Диверсифікація, цифровізація, реорганізація	Резервне планування, релокація, співпраця з військовою адміністрацією, скорочення бізнесу
Управлінські дії	Оптимізація витрат, зміна цінової політики, стратегічні альянси	Мінімізація ризиків, пошук безпечних зон для функціонування, робота в умовах форс-мажору
Ресурси	Диверсифікація доступних інструментів фінансових ринків, інвесторів, розвиток аналітичних систем	Обмежені ресурси, пошук нових джерел надходження ресурсів, відновлення інфраструктури, пошук нових логістичних каналів
HR-політика	Переорієнтація персоналу, навчання, утримання талантів	Захист персоналу, адаптація до кадрових втрат, розроблення заходів для покращення психологічного здоров'я
Комунікації	Прозора комунікація зі стейкхолдерами, акціонерами, ЗМІ	Антикризова комунікація, робота з волонтерами, розроблення та запровадження безпечних інструментів
Період планування	Середньостроковий – 1–3 роки	Короткостроковий – до 6 місяців, одного року

Джерело: сформовано авторами.

Тактичні управлінські рішення, навпаки, базуються на більш точній і повній інформаційній базі, яка відображає актуальний стан підприємства. Водночас, в умовах гострої кризи, часові обмеження суттєво звужують можливості для реалізації антикризових заходів, що визначають ґрунтовні структурні зміни. Тактичне антикризове управління зосереджується на реалізації надзвичайних заходів, спрямованих або на недопущення загострення ситуації, або на стабілізацію та поступовий вихід із уже наявної кризи [12].

Таким чином, ефективне антикризове управління вимагає гармонійного поєднання стратегічного прогнозування з гнучкістю тактичного реагування, що забезпечує адаптивність підприємства до нестабільного зовнішнього середовища та внутрішніх викликів.

Антикризове управління значно ускладнюється в умовах підвищення турбулентності середовища. Однозначного визначення турбулентності не існує.

Турбулентність визначається як параметр зовнішнього середовища, який досить схожий з динамічністю. При цьому турбулентність передбачає існування значної кількості "причинних взаємодій (жорстких стикувань) серед елементів зовнішнього середовища" [3, с. 26]. Ще один підхід до визначення турбулентності наведено в [6, с. 70] як високого рівня "хаотичності і непередбачуваності зовнішнього середовища, ринку, економіки тощо".

В Україні турбулентність середовища, що характерна зараз для глобальної економіки та національних економік, підсилюється воєнним станом і це вносить корективи в антикризове управління.

Особливості антикризового управління в умовах воєнного стану зумовлені радикальним зростанням рівня невизначеності, непередбачуваністю змін зовнішнього середовища та високим ступенем ризику для функціонування підприємств. Військові дії спричиняють комплексний деструктивний вплив на економіку, інфраструктуру, логістику, ринки збуту, поста-

чання та трудові ресурси. У такій ситуації антикризове управління має специфічні риси, що вирізняють його з-поміж традиційних управлінських підходів.

По-перше, антикризове управління в умовах воєнного стану передбачає екстрене прийняття рішень і мобілізацію всіх доступних ресурсів з метою мінімізації втрат і забезпечення безперервності ключових бізнес-процесів. Керівництво підприємств змушене оперативно реагувати на загрози, змінювати плани, структуру витрат, логістику та ланцюги постачання, джерела постачання сировини та матеріалів, впроваджувати технології, в основі яких лежить заміна ресурсів, часто в режимі реально часу.

По-друге, особливого значення набуває питання безпеки — як фізичної, так й інформаційної. Це стосується не лише безпеки персоналу, а й захисту матеріальних активів, даних, інформації, комунікаційних систем. Антикризові стратегії в умовах воєнного стану повинні враховувати сценарії евакуації, збереження документації, дублювання функцій у віддалених локаціях, а у виключних ситуаціях і заходи з релокації бізнесу.

По-третє, зростає роль взаємодії бізнесових структур з державними інституціями, міжнародними партнерами та гуманітарними організаціями. Для збереження діяльності підприємства часто потребують державної підтримки, участі в програмах податкових і кредитних пільг, а також доступу до іноземних ринків та інвестицій.

По-четверте, актуальним стає запровадження стратегічного управління ризиками. Підприємства мають ідентифікувати критичні загрози, оцінити їх ймовірність та потенційні наслідки, розробити плани реагування та відновлення, сформувати резерви, а також посилити аналітичну складову функції управління.

Нарешті, особливістю є гуманітарний вимір (соціальне спрямування) антикризового управління — підтримка персоналу, збереження робочих місць, забезпечення гідних умов праці, допомога постраждалим та участь у відновленні спільнот. Соціальна відповідальність бізнесу стає важливим елементом стратегії виживання та зміцнення довіри.

Таким чином, антикризове управління в умовах війни є складним, багатовекторним, динамічним процесом, що потребує високого рівня адаптивності, стратегічного мислення, проактивного підходу та тісної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Порівняльний аналіз стратегічного антикризового управління в умовах турбулентного зовнішнього середовища та турбулентного зовнішнього середовища, посиленого воєнним станом, допомагає зрозуміти відмінності у підходах, пріоритетах і ресурсах, що використовуються для збереження або відновлення стійкості підприємства (табл. 1).

У турбулентному середовищі переважає проактивний підхід з використанням прогнозування та гнучких стратегій, під час функціонування підприємства у турбулентному середовищі, підсиленому воєнним станом, — реактивне управління, яке зосереджене на збереженні життєздатності бізнесу, людей та мінімізації втрат. Ефективне антикризове управління у воєнний час часто передбачає залучення держави, громадських ініціатив та гуманітарних ресурсів.

У сучасних мовах господарювання підприємства харчової промисловості стикаються з численними викликами, зокрема з перебоями в постачанні сировини, зростанням витрат, зміною споживчих звичок та необхідністю адаптуватися до нових умов безпеки. Компанії вдаються до різноманітних антикризових заходів при реалізації антикризових стратегій та інструментів для забезпечення стабільності та збереження конкурентоспроможності. Приклади антикризових заходів, що впроваджуються підприємствами, які випускають харчові продукти, в умовах загострення криз, викликаного станом турбулентного середовища, підсиленого воєнним станом, у таблиці 2.

Отже, стратегічні підходи до управління в умовах кризового стану при виробництві харчових продуктів передбачають інвестування у розробку нових продуктів, вихід на альтернативні ринки збуту та розвиток інноваційних каналів дистрибуції. У свою чергу, оперативні антикризові заходи, як правило, зосереджуються на вдосконаленні логістичних процесів, коригуванні рецептур продукції та оптимізації управління грошовими потоками. Застосування таких підходів дозволяє не лише мінімізувати вплив кризових явищ, а й забезпечити адаптацію підприємств до нових економічних і соціальних реалій.

Крім зазначеного, доцільно враховувати низку додаткових чинників. Зокрема, в умовах воєнного стану та загальної нестабільності значного значення набуває психологічний аспект. Довіра до бренду, лояльність до виробників, а також рівень соціальної відповідальності бізнесу виступають вагомими детермінантами споживчої поведінки.

Таблиця 2. Антикризові заходи у харчовій промисловості України за рівнями управління

Приклади заходів	Українські кейси
Оперативні заходи спрямовані на швидке реагування, збереження виробництва, мінімізацію збитків та адаптацію до зовнішніх загроз	
Диверсифікація постачальників сировини, включно з локальними фермерськими господарствами. Економія ресурсів. Зниження собівартості. Перехід на дешевші види сировини. Заміна імпоротної сировини на вітчизняну. Мінімізація втрат сировини, енергії, продукції. Впровадження енергозберігаючих технологій. Перепрофілювання окремих категорій співробітників. Зміна технологічних процесів та технологій зберігання готової продукції. Заморожування продукції, перехід на консервування. Створення запасів для довготривалого зберігання. Зменшення та контроль витрат. Введення авансових оплат, скорочення термінів розрахунків. Аналіз логістичних маршрутів і пошук альтернативних шляхів постачання (в обхід зон бойових дій). Безперервність виробництва. Створення страхових запасів основної сировини та пакувальних матеріалів. Перерозподіл персоналу. Захист персоналу та кадрова мобільність. Організація дистанційної або змінної роботи для адміністративного персоналу. Тимчасове скорочення виробничих змін. Перекваліфікація працівників і залучення тимчасового персоналу із числа внутрішньо переміщених осіб. Контроль якості продукції. Перегляд контрактів та умов постачання з урахуванням форс-мажорних обставин. Робота з пришвидшенням оборотності оборотних активів.	Хлібодар (Одеса): оптимізація рецептур для удешевлення продукції. Оболонь: заміна імпортного хмелю на український, скорочення енергоспоживання на 20%; вдосконалення внутрішнього контролю за фінансовими результатами та управління дебіторською заборгованістю. Галичина: збереження виробництва в умовах відключень електроенергії за рахунок генераторів. МХП: забезпечення цілодобової роботи птахофабрик попри війну. Верес: скорочення дебіторської заборгованості через знижки за передоплату. IDS Ukraine (виробництво мінеральної води): втратила доступ до складів у Мелітополі, Бердянську, Херсоні, Ізюмі, Маріуполі, Лисичанську та Северодонецьку. Використання складів дистрибуторів в інших містах для обслуговування звільнених територій, зокрема Дніпра та Харкова для Луганщини та частини Донеччини, Запоріжжя – для південного напрямку. Сироварня О'BEREG (Суми): постачання сирів до лікарень та територіальної оборони під час активних бойових дій у лютому-березні 2022 року; використання технологічних карт для забезпечення безперервності виробництва без залежності від окремих фахівців.
Тактичні заходи: є проміжною ланкою між оперативними та стратегічними, вони реалізуються в середньостроковій перспективі (залежно від термінів стратегічного планування -1-3 місяці) і мають на меті стабілізувати ситуацію, адаптуватися до змін і підготувати ґрунт для реалізації стратегічних ініціатив.	
Зміна логістики. Пошук альтернативних ланцюгів постачання (ріка, залізниця, автомобільні перевезення, внутрішня логістика). Побудова власних логістичних центрів ближче до споживача. Створення регіональних хабів. Оптимізація асортименту. Адаптація маркетингових і продажних стратегій. Перегляд цінової політики, випуск соціальних видів продукції. Тимчасове скорочення персоналу або зміна графіку роботи. Перехід на локальних (місцевих) постачальників. Зміна упаковки. Скорочення використання імпортних сировини та матеріалів, перехід на дешевшу упаковку. Проведення технологій з імпортозаміщення. Запуск нових акцій для підтримки збуту. Звуження товарного портфелю до комерційно ефективних позицій	МХП: переорієнтація експорту з морських на сухопутні маршрути; створення логістичних центрів в Західній Україні для швидкої доставки продукції в ЄС. АВК: перехід на українське пакування для лінійки снєків. Геркулес (вівсяні пластівці): інвестиції у лінію швидкого вакуумного пакування. Верес: спрощення лінійки товарів та скорочення SKU в асортименті через складнощі з імпортною сировиною. Чумак: спеціальні пропозиції на базову продукцію для підтримки збуту. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»: перегляд постачальників сировини для зниження витрат та забезпечення стабільної якості продукції.
Стратегічні заходи спрямовані на довгострокову адаптацію, стійкість і розвиток бізнесу в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Ці заходи потребують глибокої аналітики, залучення зовнішніх експертів, інвестицій та підтримки з боку держави та міжнародних організацій.	
Гнучке управління асортиментом і виробництвом. Диверсифікація продукції. Скорочення асортименту або зміна товарної політики з урахуванням попитної спроможності споживачів. Масштабування виробництва відповідно до змін попиту. Випуск нових продуктів з більшим терміном зберігання (консерви, сніки). Швидке переоснащення ліній під виробництво базових продуктів. Інвестування в переробку. Зміна ринків збуту після втрати частини територій чи каналів розподілу. Вихід на нові ринки. Пошук нових експортних напрямів (Східна Європа, Азія). Пошук партнерів у країнах Балтії, Азії, Африки. Створення мультиканальних моделей збуту – поєднання офлайн, онлайн, B2B, B2C. Формування партнерств з міжнародними дистрибуторами. Розміщення резервних або нових виробничих потужностей у регіонах із нижчим рівнем ризику. Створення спільних підприємств на територіях країн ЄС (Польща, Румунія, Словаччина) для зниження логістичних і безпекових ризиків. Створення повного циклу виробництва, зменшення залежності від імпорту. Релокація головного виробництва з одного регіону в інший назавжди, з урахуванням податкових, логістичних і кадрових факторів. Впровадження цифрових систем управління виробництвом (ERP, MES). Інвестиції в автоматизовані лінії для зниження залежності від людських ресурсів. Створення аналітичних центрів для прогнозування ризиків і попиту. Створення прямих каналів продажу (цифровізація збуту). Власні онлайн-магазини або співпраця з e-commerce-платформами. Онлайн-продаж через Instagram, Rozetka, Prom.ua. Прямі поставки HoReCa та офісів. Кооперація з локальними постачальниками. Перехід на пряму співпрацю з фермерами. Формування коротких ланцюгів постачання. Переосмислення ключових компетенцій підприємства та фокусування на стратегічних напрямках. Можлива зміна власника/структури бізнесу – вхід міжнародного партнера, злиття або поділ. Управління фінансовими потоками на довгостроковий горизонт (розробка інвестиційної стратегії в умовах ризику). Покращення іміджу. Реалізація кампанії «Підтримай українське». Посилення соціальних заходів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Участь у гуманітарних програмах, постачання продуктів для ЗСУ, ТРО, лікарень. Донати на підтримку ЗСУ та робота з територіальними громадами.	ТАКО (Львів): додали в асортиментний портфель консервовану продукцію та сніки. Клуб Сиру (Кам'янець-Подільський): вихід на ринок Молдови та країн Балтії. Чумак: переорієнтація з рф на Польщу, Саудівську Аравію та Японію. Глобіно: розвиток власної сировинної бази та лінії переробки Смачні Традиції (пекарня): запустили онлайн-магазин із безконтактною доставкою. Ласунка (морозиво): тісна співпраця з фермерами для безперебійного постачання молока. АВК, Лукас: частина прибутку спрямовується на ЗСУ, що підвищило лояльність споживачів. Сироварня О'BEREG (Суми): розвиток моделі локальної переробки сільськогосподарської продукції для забезпечення продовольчої безпеки громад та стимулювання місцевого фермерства КОНТІ: після початку повномасштабної війни частину виробничих потужностей було перенесено з м. Костянтинівки до м. Канева. Значна кількість вітчизняних компаній впроваджує прямі продажі через сайти та з використанням соціальних мереж.

Джерело: узагальнено авторами.

Ще одним ключовим фактором ефективного функціонування та розвитку в сучасних умовах є гнучкість виробництва. Підприємства малого та середнього бізнесу, завдяки своїй здатності оперативно змінювати виробничу програму та адаптувати асортимент відповідно до ринкових потреб, мають конкурентні переваги, порівняно з великими корпораціями.

Таким чином, для забезпечення стабільності виробництва та розвитку в умовах кризи необхідно застосовувати комплексний підхід до антикризового управління, поєднуючи оперативні, тактичні та стратегічні заходи. Оперативні дії відіграють ключову роль у стабілізації функціонування підприємства в короткостроковій перспективі, дозволяючи швидко реагувати на критичні зміни зовнішнього середовища. Водночас стратегічні заходи орієнтовані на довгострокову перспективу спрямовані на усунення причин кризових явищ, запобігання їх повторенню та забезпечення адаптивного розвитку підприємства в умовах нових викликів і трансформацій ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході проведеного дослідження було встановлено, що антикризове управління в умовах турбулентного середовища та турбулентного середовища, підсиленого воєнним станом, має суттєві відмінності як за характером викликів, так і за пріоритетами стратегічного реагування. В умовах турбулентності антикризові стратегії ґрунтуються переважно на прогнозуванні ризиків, адаптації до змін ринку та підвищенні організаційної гнучкості. Натомість в умовах турбулентного стану, підсиленого воєнним станом, управлінські рішення обумовлюються нагальною потребою забезпечення фізичного виживання підприємства, збереження критичної інфраструктури, безпеки персоналу та підтримання обмеженої операційної діяльності.

Дослідження підтвердило, що рівень передбачуваності середовища прямо впливає на горизонт стратегічного планування: якщо в умовах економічної турбулентності зберігається можливість розробки середньо- та довгострокових стратегій, то в умовах турбулентності, підсиленій воєнним станом, відбувається зміщення акценту на короткострокове антикризове управління, та формулювання антикризових стратегій на горизонт планування до 0,5—1 року. Окрім того, стратегічне планування в цих умовах супроводжується значним дефіцитом всіх видів ресурсів, що потребує по-

шуку зовнішніх джерел підтримки — як з боку держави, так і міжнародних організацій та партнерів.

Узагальнення українського досвіду функціонування підприємств, зокрема при виробництві харчових продуктів, свідчить про високу адаптивність бізнесу до екстремальних умов. Спостерігається активне впровадження цифрових технологій, реструктуризація логістичних ланцюгів, локалізація ринків постачання та переорієнтація на нові ринки збуту. Це створює підґрунтя для формування більш стійких моделей стратегічного антикризового управління, здатних забезпечити не лише оперативне реагування на кризові явища, а й збереження потенціалу для подальшого відновлення та розвитку.

Таким чином, стратегічне антикризове управління в умовах турбулентності повинно враховувати специфіку джерел загроз, галузеву природу бізнесу, а також рівень ресурсної автономії. Найбільш ефективними виявляються підходи, що поєднують адаптивність, гнучкість, інноваційність підходів та інтеграцію соціальної відповідальності в систему прийняття антикризових управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень у сфері антикризового управління підприємствами в умовах воєнного стану передбачають поглиблення аналізу механізмів адаптації бізнесу до тривалих кризових ситуацій, зокрема в умовах гібридних загроз та нестабільного політико-економічного середовища. Особливої уваги потребує вивчення інструментів антикризового стратегічного планування в умовах невизначеності, формування довгострокових моделей стійкості та відновлення підприємств після завершення активної фази воєнних дій.

Актуальним напрямом є також розробка інтегрованих підходів до управління ризиками, що включають цифровізацію процесів, використання штучного інтелекту для прогнозування кризових сценаріїв, а також дослідження впливу міжнародної підтримки на трансформацію економічної моделі підприємств. Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на емпіричному аналізі ефективності застосованих антикризових стратегій у різних галузях, з урахуванням специфіки регіонального розвитку, масштабів підприємств та ступеня їх інтегрованості у глобальні ланцюги постачання.

Література:

1. Вінічук М., Захаров О. Особливості та проблеми антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та посилення

впливу вимушеної трудової міграції населення, спричиненої війною російської федерації проти України та процесами євроінтеграції. Вчені записки Університету "КРОК". 2024. № 1 (73). С. 83—92. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-83-92>

2. Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. № 4 (10). С. 37—52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>

3. Гросул В. А., Жиякова О. В. Турбулентність зовнішнього середовища: сутність, детермінанти протистояння під час формування антикризової стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2 (1). С. 24—29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2%281%29_7

4. Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О., Матвієвський Н. А., Федорига З. А., Приступа Д. А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2023. № 10 (78). С. 62—72. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>

5. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал*. Острог: Вид-во НаУОА, 2024. № 33 (61). С. 41—46. DOI: [10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)

6. Коваль З. Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища. *Chemistry & Chemical Technology*. 2025. № 1 (7). С. 69—79. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.069>

7. Копитко М. І., Вінічук М. В. Антикризове управління енергетичними підприємствами в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. № 2. С. 26—35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4>

8. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 19—27 DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>

9. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економіч-*

ний часопис. 2023. № 1. С. 7—14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>

10. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

11. Павленко О. П., Іртищева І. О., Карпенко Ю. Г. Наукові підходи щодо глобальної турбулентності: особливості виникнення, сучасний стан та перспективи впливу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 1 (7). С. 238—246. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-30>

12. Сивак Т. В. Аналіз методологічних підходів до антикризового управління в публічній сфері. Спецвипуск до 20-річчя ОРІДУ НАДУ при президенті України. 2021. С. 234—241. URL: https://www.researchgate.net/publication/348555583_ANALIZ_METODOLOGICNIH_PIDHODIV_DO_ANTIKRIZOVOGO_UPRAVLINNA_V_PUBLICNIJ_SFERI

13. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 120—126. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

14. Shkarlet S., Dubyna M. Methodological aspects of the using turbulent approach in economic research. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 4 (8). Р. 44—50. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/97543/92853>

References:

1. Vinichuk, M. and Zakharov, O. (2024), "Features and problems of anti-crisis management of an enterprise in conditions of uncertainty and increased influence of forced labor migration of the population caused by the war of the Russian Federation against Ukraine and the processes of European integration", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 1 (73), pp. 83—92. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-83-92>

2. Harafonov, O.I. Babich, O.O. and Voznyj, D.S. (2023), "Functional content and features of anti-crisis management of business organizations in Ukrainian realities", *Economic Synergy*, vol. 4 (10), pp. 37—52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>

3. Hrosul, V.A. and Zhyliakova, O.V. (2015), "Turbulence of the external environment: essence, determinants of confrontation during the formation of an anti-crisis strategy of an enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2 (1), pp. 24—29, available at: <http://>

nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2%281%29_7 (Accessed 20 May 2025).

4. Dalyk, V.P. Pavlenchuk, A.O. Fenyk, V.O. Matviiev's'kyj, N.A. Fedoryha, Z.A. and Prystupa, D.A. (2023), "Formation of an anti-crisis management system at an enterprise", Internauka. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 10 (78), pp. 62—72. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>

5. Dem'ianchuk, O.I. and Onischenko, A.O. (2024), "Anti-crisis management of an enterprise in conditions of uncertainty: theoretical and practical aspect", Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Serii "Ekonomika", vol. 33 (61), pp. 41—46. DOI: [10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)

6. Koval', Z. (2025), "Analysis of strategic opportunities of an enterprise in conditions of environmental turbulence", Chemistry & Chemical Technology, vol. 1 (7), pp. 69—79. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.069>

7. Kopytko, M.I. and Vinichuk, M.V. (2023), "Anti-crisis management of energy enterprises in conditions of knowledge economy and intellectualization of management", Naukovy visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (serii ekonomichna), vol. 2, pp. 26—35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4>

8. Mys'kiv, H.V. and Bilyk, V.M. (2024), "Stages and measures of anti-crisis management at an enterprise", Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, vol. 1 (11), pp. 19—27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>

9. Mykhajlova, Ye.V. and Mykhajlov, S.V. (2023), "Theoretical approaches to the formation of anti-crisis management strategies", Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys, vol. 1, pp. 7—14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>

10. Nosan', N. Borysenko, O. and Nazarenko, T. (2024), "Anti-crisis management and strategic development of enterprises during the war", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

11. Pavlenko, O.P. Irtysheva, I.O. and Karpenko, Yu.H. (2022), "Scientific approaches to global turbulence: features of emergence, current state and prospects of impact", Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 1 (7), pp. 238—246. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-30>

12. Syvak, T.V. (2021), "Analysis of methodological approaches to anti-crisis management in the public sphere", Spetsvypusk do 20-richchia ORIDU NADU pry prezidenti Ukrainy, pp. 234—

241, available at: https://www.researchgate.net/publication/348555583_ANALIZ_METODOLOGICNIH_PIDHODIV_DO_ANTIKRIZOVOGO_UPRAVLINNA_V_PUBLICNIJ_SFERI (Accessed 20 May 2025).

13. Tsalko, T.R. Nevmerzhyts'ka, S.M. and Ptukha, A.R. (2024), "Anti-crisis personnel management during war", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 60, pp. 120—126. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

14. Shkarlet, S. and Dubyna, M. (2016), "Methodological aspects of the using turbulent approach in economic research", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 4 (8), pp. 44—50, available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/97543/92853> (Accessed 20 May 2025).
Стаття надійшла до редакції 26.05.2025 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 338.1

А. С. Саленко,

к. е. н., докторант кафедри економіки, Класичний приватний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4769-9301>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.124

ІМПЕРАТИВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ ТА ЇХ ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ

А. Salenko,

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

Classical Private University

IMPERATIVES FOR THE FORMATION OF THE KNOWLEDGE ECONOMY AND THEIR PRACTICAL IMPLEMENTATION

Визначено, що знання як соціальне явище і основа постіндустріального суспільства є предметом дослідження вчених-філософів, соціологів, правознавців, фахівців з інформаційних систем, економістів, дослідників проблем державного управління.

Економіка знань є новою формою соціальної організації, що розвивається на основі впровадження нових постіндустріальних економічних форм, де сектор послуг домінує над матеріальним виробництвом, інформація та знання стають основними чинниками економічного зростання, а творчість стає суспільною діяльністю.

На основі проведених досліджень доцільно визначено основні позиції, що характеризують сучасне уявлення про постіндустріальне суспільство і які, одночасно, можуть бути характеристиками економіки знань.

Як приклад діяльності в умовах наближених до економіки знань наведено діяльність інженерної школи Noosphere Engineering School та її співпрацю з Дніпровським національним університетом імені Олеся Гончара.

It has been determined that knowledge as a social phenomenon and the foundation of post-industrial society is the subject of research by philosophers, sociologists, legal scholars, information systems specialists, economists, and researchers of public administration issues. The complexity of defining this category stems from subjective and objective reasons.

It has been substantiated that the knowledge economy is a new form of social organization that develops on the basis of the introduction of new post-industrial economic forms. It is a form in which the service sector dominates material production, information and knowledge become the main factors of economic growth, and creativity becomes a social activity.

Based on an analysis of the authors' research, conclusions have been drawn about the significant interconnection between the knowledge economy and post-industrial society. These two categories define services as the main vector of economic development. The difference is that the knowledge economy describes economic growth as a consequence of the development of educational services and services in the scientific and technological sphere.

In a post-industrial society, there are two methods for determining the nature of labor. Scientists who adhere to the first approach view the change in the nature of labor as a process that, with the formation of a new social class, the "cognitariat," also changes the social structure. The research of another group of scientists focuses more on improving the professional qualities of individual employees, developing their abilities, intellectual skills, and creative abilities. These approaches are interrelated.

As an example of activities in conditions close to the knowledge economy, we can cite the activities of the Noosphere Engineering School and its cooperation with the Oles Honchar Dnipro National University. The Noosphere Engineering School, under the auspices of the Noosphere Association, is introducing a comprehensive knowledge management system whose main components are start-up competitions, non-traditional forms of scientific project development, and the combination of classical education with commercial approaches.

It has been determined that there is a unanimous opinion in scientific circles today that the innovative development of national educational and scientific institutions is linked to the introduction of new technologies, methods, ideas, and knowledge into scientific research with a view to their practical application.

Ключові слова: формування, економіка знань, реалізація, послуги, інновації, інформація, постіндустріальна, імперативи.

Key words: formation, knowledge economy, implementation, services, innovation, information, post-industrial, imperatives.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Класична економічна теорія вважається однією з найпродуктивніших течій в економічній думці. В її рамках було розроблено багато еко-

номічних теорій і сформульовано багато економічних законів. Було сформульовано найважливішу модель в економічній науці — теорію вартості-праці. Наслідуючи фізіократів, класики

проголосили економічний лібералізм. Ця школа активно розвивалася наприкінці XVIII століття та в 1830-х роках. Як важливу основу економіки знань слід також зазначити неокласичні течії в економіці: кейнсіанська економічна політика, монетарна, макроекономіка та мікроекономіка. Інституційні та неоінституційні теорії також формують світовий ландшафт економіки знань та постіндустріальної економіки.

Особливо варто відзначити постать науковці підходи А. Сен-Симона, який визначив пріоритети індустріалізації. Його надбання в сфері економіки недостатньо аналізується вітчизняними економістами. Багато його сучасників вважали Сен-Симона британським шпигуном, оскільки він широко висвітлював переваги промислового розвитку. Однією з головних ідей Сен-Симона була індустріалізація французької економіки. Він хотів, щоб Франція могла відігравати провідну роль у міжнародному економічному житті. Деякі елементи його світогляду, такі як об'єднання виробників (у майбутньому об'єднання капіталу і створення компаній), вплив інституту власності на ефективність управління країною і розвиток економіки, роль держави в управлінні соціальними і економічними процесами (у сучасному розумінні, концепція "державне партнерство") дозволяють вважати А. Сен-Симона вченим, який зробив великий внесок у теорію економічного розвитку, особливо як прихильник і представник технологічної модернізації та пропагандист необхідності індустріалізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Незважаючи на деякі тенденції до надмірної індустріалізації, основним двигуном економічного розвитку є послуги, особливо наукові. Поширення сучасних інформаційних технологій та інформаційних технологій створює основу для тіснішого спілкування між людьми, що живуть у різних регіонах, але водночас може зробити менш ефективними особисті стосунки між колегами, які працюють в одному офісі. Загальні фактори теорії постіндустріального суспільства та економіки знань висвітлюють значну схожість цих теорій та закладають основи для фундаментальних змін, що відбуваються в постіндустріальному суспільстві. Відповідні дослідження проводили такі вчені як: Білозубенко В.С. [1, 2, 3, 4, 5], Гринько Т.В. [9], Джинджо-ян В.В. [7], Поляков М.В. [8], Сазонець І.А. [6, 7, 10], Сазонець О.М. [10], Ханін І.Г. [1, 2, 3, 4, 5] Були досліджені такі проблеми як: асиметричність глобального простору економіки знань:

оцінка на прикладі розривів показників національної науки, детермінанти лібералізації високотехнологічного підприємництва в умовах постіндустріального переходу, соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства, особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах, інтелектуалізація сучасної економіки.

Окремо слід виділити наукові доробки вказаних авторів, що пов'язані безпосередньо з економікою знань та освітою. Серед таких напрацювань наступні: особливості інноваційної моделі економічного розвитку і зростаюча роль освіти в ній, сектор освіти у структурній моделі національної інноваційної системи, співвідношення концепцій економіки знань та цифрової економіки у формуванні нової парадигми розвитку світового господарства, асиметричність глобального простору економіки знань: оцінка на прикладі розривів показників національної науки, економіка знань: сутність, детермінанти, глобальний ландшафт.

МЕТА СТАТТІ

Тематика економіки знань, яка повною мірою досліджена закордонними вченими, значною мірою розкрита і в наукових працях вітчизняних авторів. Тому в представленій статті нами поставлено завдання уточнити сутність економіки знань, визначити її імперативи, зв'язок із системою послуг(наукових і освітніх), розкрити взаємозв'язок концепцій економіки знань та постіндустріальної економіки та визначити їх вплив на суспільні трансформації.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Категорія "знання" є міждисциплінарною. Знання як соціальне явище і основа постіндустріального суспільства є предметом дослідження вчених-філософів, соціологів, правознавців, фахівців з інформаційних систем, економістів, дослідників проблем державного управління. Складність визначення цієї категорії впливає з суб'єктивних і об'єктивних причин.

Для аналізу важливості інформації як ресурсу для розвитку економіки знань важливо визначити інформацію як програму дій для матеріальних і соціальних процесів, засіб комунікації, організаційний фактор матеріальних і енергетичних систем. Використовуючи ці властивості, інформацію можна перетворити на знання та використовувати як один з основних елементів побудови постіндустріальних соціальних та економічних систем.

Можна сказати, що економіка знань є новою формою соціальної організації, що розви-

вається на основі впровадження нових постіндустріальних економічних форм, де сектор послуг домінує над матеріальним виробництвом, інформація та знання стають основними чинниками економічного зростання, а творчість стає суспільною діяльністю. Одним з імперативів економіки знань є її взаємозв'язок з теорією постіндустріального суспільства.

На основі аналізу досліджень вітчизняних авторів, можна зробити висновки про значний взаємозв'язок економіки знань та постіндустріального суспільства. Ці дві категорії визначають послуги як головний вектор розвитку економіки. Різниця в тому, що економіка знань описує економічне зростання як наслідок розвитку послуг освіти та послуг науково-технологічної сфери.

Поняття "постіндустріальне суспільство" використовується в вузькому і широкому сенсі: у вузькому значенні, при безпосередньому вивченні третього і вищого рівня людської цивілізації; у широкому значенні, коли ця теорія вивчає всі етапи розвитку цивілізації — доіндустріальний, індустріальний і постіндустріальний — оскільки без комплексного підходу неможливо зрозуміти суть постіндустріального суспільства.

Наука стає справжнім двигуном розвитку економіки та країни в цілому. М. Поляков пропонує методичні підходи, що можуть бути застосовані для вивчення впливу науки на формування постіндустріального суспільства, що ще раз підтверджує міждисциплінарний та складний характер досліджень, пов'язаних з цим явищем [8]. Держава виділяє кошти на фінансування науки з метою розвитку прикладних проектів, тоді як приватні інвестори та великі компанії вкладають все більше коштів у теоретичні дослідження. Теоретичні дослідження також розвиваються в найрозвиненіших країнах світу на основі партнерства між державним і приватним секторами. Відбувається зміна ставлення до соціальної ролі теоретичних знань як джерела інновацій.

Постматеріальні мотивації мають важливі особливості, пов'язані з дефіцитом інформації, індивідуальним характером стимулів, посиленням диференціації оплати праці, новими підходами до оцінки якості послуг, високим професійним рівнем працівників, підвищенням рівня життя людей. Поступова зміна структури економіки та характеру праці призводить до глобальних змін у житті людей. Зміни, що відбуваються в новому суспільстві, можна розділити на три підгрупи: культурні, економічні та соціально-політичні.

На основі проведених досліджень доцільно визначити такі основні позиції, що характеризують сучасне уявлення про постіндустріаль-

не суспільство і які, одночасно, можуть бути характеристиками економіки знань:

1. Поняття постіндустріального суспільства та ідеї, що його складають, є міждисциплінарними і не можуть бути вирішені на основі одного методологічного підходу.

2. Світовою наукою визначено теоретичні межі та найбільш загальні критерії для визначення постіндустріальних країн, систем та суспільств. Короткий термін експериментальних досліджень процесів постіндустріалізації не дозволяє визначити ці критерії.

3. Більшість економік розвинених країн з наукової точки зору можна вважати "відсталими індустріальними суспільствами" або "країнами, що перебувають у перехідному до індустріального етапі".

4. Постпромислове суспільство можна загально визначити як суспільство, засноване на передових технологіях, що сприяють значному економічному розвитку та поширенню інформаційних технологій, вплив яких поширюється на сектор послуг, усі галузі економіки та усі сфери життя людини. Крім того, в країнах, де громадяни мають високий матеріальний добробут, розвиваються також інші сектори послуг, пов'язані зі спортивними, культурними, розважальними та оздоровчими потребами людей.

5. Необхідні подальші дослідження для розробки теоретичних підходів до концепції постіндустріального суспільства з економічної точки зору, з акцентом на економічних відносинах та перспективах розвитку сучасної економіки як економіки послуг, економіки, заснованої на знаннях, та інформаційної економіки.

Важливим імперативом економіки знань є визначення природи праці у новому суспільстві. У економіці знань існують два методи визначення природи праці. Вчені, які дотримуються першого підходу, розглядають зміну природи праці як процес, який із формуванням нового соціального класу, "когнітаріїв", також змінює соціальну структуру. Дослідження іншої групи вчених зосереджуються скоріше на вдосконаленні професійних якостей окремих працівників, розвитку їхніх здібностей, інтелектуальних навичок та творчих здібностей. Ці підходи взаємопов'язані.

Однією з особливостей сучасної епохи, що поєднує ці два підходи, є високий рівень освіти та високі вимоги до підготовки фахівців у галузі передових технологій та інформаційних технологій. Це явище є важливим імперативом розвитку економіки знань. Доцільно розробити єдину концепцію створення та розвитку економіки знань, яка враховуватиме зміни суспільства в цілому, а також професійні та людські якості та здібності особистості та працівника.

На основі аналізу дослідження М. Полякова можна стверджувати, що наукова концепція глобальної еволюції економіки, заснованої на знаннях, включає в себе численні визначальні соціальні фактори.

Сфера послуг швидко розвивається і базується на передових технологіях та інформаційних системах (послугах). У деяких країнах і регіонах, що вважаються постіндустріальними, спостерігаються тенденції, які свідчать про те, що значні виробничі потужності переміщуються за межі цих країн і регіонів. Це особливо стосується галузей, що завдають шкоди навколишньому середовищу, а в деяких випадках і здоров'ю людей. Статистичні дані не є достатніми і публікуються з запізненням.

М. Поляков провів глибоке наукове дослідження в галузі розвитку економіки, заснованої на знаннях. Основні принципи наукового підходу до економіки, заснованої на знаннях, як культурного аспекту постіндустріального розвитку, в їх теоретичному тлумаченні збігаються з постіндустріальною теорією та теорією економіки, заснованої на знаннях, але автор також відзначає деякі методологічні відмінності.

Основними умовами соціальної взаємодії в процесі створення знань є такі:

По-перше, людина, яка створила знання на перших етапах розвитку людства, мусила покладатися на накопичений досвід, а життя одного покоління було недостатнім для накопичення такого досвіду.

По-друге, сучасні наукові дослідження проводяться великими науковими групами, і лише співпраця творчих та інноваційних людей може привести до революційних відкриттів у галузі наукового та технологічного розвитку.

По-третє, сучасні наукові проекти базуються на структурованих і організованих організаційних та підготовчих рішеннях:

По-четверте: сучасні наукові дослідження базуються на інформаційних ресурсах та знаннях, розроблених в інших групах.

По-п'яте: знання виникають не тільки в результаті використання баз даних, але й завдяки вдосконаленню методів і форм використання та соціальних взаємодій, що розвиваються в процесі використання.

У своїй роботі М. Поляков стверджує, що соціальна спрямованість існуючих соціальних відносин і відносин виробництва не відповідає швидкозмінним потребам економіки знань. Дослідник підкреслює важливість і значення окремих соціальних компонентів економіки знань.

У своїй монографії М. Поляков визначає визначальні (онтологічні) чинники економіки

знань, серед яких виділяються товарні, технологічні, еволюційні та соціальні. До першої групи належать визначальні чинники конкурентоспроможності, технології, ресурси та фактори, до другої групи — визначальні чинники політичного, економічного, соціального та історичного характеру.

Система управління виявленими інституційними змінами охоплює всі етапи трансформації стратегічного управління виробничою системою, що базується на інформаційному характері сучасної економіки та практичних завданнях, що стоять перед інституційними структурами управління. З метою розробки запропонованої системи в статті проаналізовано напрямки діяльності вітчизняних дослідників, які вивчали проблеми управління підприємством в інформаційній економіці. Також було проаналізовано співпрацю організацій з новими інноваційними структурами — інформаційно-технологічними групами — і встановлено, що останні надають значні переваги в управлінні сучасними організаціями в галузі маркетингу, зовнішньої економічної діяльності, фінансів, підготовки кадрів та прискорення процесу прийняття рішень. Інноваційні структури, такі як інженерні школи, набувають все більшого значення у підготовці керівників нового покоління в галузі управління підприємством. Як приклад діяльності в умовах наближених до економіки знань можна навести діяльність інженерної школи Noosphere Engineering School та її співпрацю з Дніпровським національним університетом імені Олеся Гончара, метою якої є підготовка кваліфікованих фахівців для функціонування систем управління організаціями в інформаційній економіці та економіці знань. Крім того, Noosphere Engineering School під егідою Асоціації "Noosphere" запроваджує цілісну систему управління знаннями основними складовими якої є курси стартапів, нетрадиційні форми розробки наукових проектів, поєднання класичної освіти із комерційними підходами.

ВИСНОВКИ

Науково-технічний розвиток є невід'ємною частиною економіки, заснованої на знаннях. Дослідження в галузі економіки знань мають методологічний та міждисциплінарний характер. Вони охоплюють тенденції міжнародної економіки, вивчення національної економіки, інформаційної економіки, економічну теорію та практичний аналіз діяльності навчальних закладів. Деякі сучасні публікації аналізують інституційні інновації, теорію розвитку інформації та технологій, формування економіки знань.

Матеріали наукових публікацій, що з'явилися в цій галузі, значною мірою перевірені на практиці в окремих університетах нашої країни. Досвід провідних університетів є корисним і для інших українських вишів.

У наукових колах сьогодні переважає одна думка, що інноваційний розвиток національних освітніх і наукових установ пов'язаний із впровадженням нових технологій, методів, ідей і знань у наукові дослідження з метою їх застосування на практиці.

Література:

1. Ханін І.Г., Білозубенко В.С., Шаблій С. Є.. Особливості інноваційної моделі економічного розвитку і зростаюча роль освіти в ній. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 56—64.

2. Ханін І.Г., Білозубенко В.С. Сектор освіти у структурній моделі національної інноваційної системи. Актуальні проблеми економіки. 2019. №6 (216). С. 51—60.

3. Ханін І.Г., Білозубенко В.С., Середюк Т.Б. Особливості інноваційної моделі економічного розвитку і зростаюча роль освіти в ній. Економічний простір. 2020. №158. С. 28—37.

4. Ханін І.Г., Білозубенко В.С., Про співвідношення концепцій економіки знань та цифрової економіки у формуванні нової парадигми розвитку світового господарства. Проблеми економіки. 2018. №6. С. 38—43.

5. Ханін І.Г., Білозубенко В.С., Поляков М.В., Асиметричність глобального простору економіки знань: оцінка на прикладі розривів показників національної науки. Бізнес-інформ: наук. журнал. — 2018. — №6. — С. 16—23.

6. Сазонет І.А., Саленко А.С. Детермінанти лібералізації високотехнологічного підприємництва в умовах постіндустріального переходу. Рівне. Волин. Обереги, 2019. 176 с.

7. Джинджоян В.В., Саленко А.С., Сазонет І.А. Соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства: монографія. Рівне, Волин. обереги, 2021, 190 с.

8. Поляков М.В. Економіка знань: сутність, детермінанти, глобальний ландшафт. Дніпро, Нова ідеологія, 2018, 688 с.

9. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Морoka Д. М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. Економічний простір, 2021. № 175, 52—58.

10. Sazonets Olga, Salenko Andrii. Intellectualization of methods to improve the system of transport services. Monograph. LAP LAMBERT Academic Publishing. 2022, 97 p.

References:

1. Khanin, I.H., Bilozubenko, V.S. and Shablii, S. Ye. (2020), "Features of the innovative model of economic development and the growing role of education therein", *Biznes Inform*, vol. 9. С. 56—64.

2. Khanin, I.H. and Bilozubenko, V.S. (2019), "The education sector in the structural model of the national innovation system", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 6 (216). S. 51—60.

3. Khanin, I.H., Bilozubenko, V.S. and Sereidiuk, T.B. (), "Features of the innovative model of economic development and the growing role of education in it", *Ekonomichnyj prostir*. 2020. №158, pp. 28—37.

4. Khanin, I.H. and Bilozubenko, V.S. (2018), "On the correlation of the concepts of the knowledge economy and the digital economy in the formation of a new paradigm for the development of the world economy", *Problemy ekonomiky*, vol. 6, pp. 38—43.

5. Khanin, I.H., Bilozubenko, V.S. and Poliakov, M.V. (2018), "The asymmetry of the global space of the knowledge economy: an assessment using the example of gaps in national science indicators", *Biznes-inform: nauk. zhurnal*, vol. 6, pp. 16—23.

6. Sazonets', I.L. and Salenko, A.S. (2019), *Determinanty liberalizatsii vysokotekhnologichnoho pidpriemnytstva v umovakh postindustrial'noho perekhodu* [Determinants of liberalization of high-tech entrepreneurship in the post-industrial transition], Volyns'ki oberehy, Rivne, Ukraine.

7. Dzhindyhoian, V.V. Salenko, A.S. and Sazonets', I.L. (2021), *Sotsial'ni determinanty rozvytku sfery posluh v kontseptsii formuvannia postindustrial'noho suspil'stva* [Social determinants of development of the service sector in the concept of formation of post-industrial society], Volyn. oberehy, Rivne, Ukraine.

8. Poliakov, M.V. (2018), *Ekonomika znan': sutnist', determinanty, hlobal'nyj landshaft* [Knowledge economy: essence, determinants, global landscape], Nova ideolohiia, Dnipro, Ukraine.

9. Hryn'ko, T. V., Hviniashevili, T. Z. and Moroka, D. M. (2021), "Features and priorities of innovative development of business structures in modern changing conditions", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 175, pp. 52—58.

10. Sazonets, O. and Salenko, A. (2022), *Intellectualization of methods to improve the system of transport services*, LAP LAMBERT Academic Publishing, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2025 р.

УДК 336.64

І. Г. Пахомова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та обліку,
НУ "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3911-3427>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.129

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

I. Pakhomova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance and Accounting, National university "Zaporizhzhia Polytechnic"

IMPROVEMENT OF PRACTICE OF ASSESSMENT OF FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISE

В умовах нестійкої ситуації в Україні, для якої характерна нестабільність політичних, економічних, правових та соціальних чинників, слід приділити особливу увагу фінансовому оздоровленню підприємств. Для цього необхідно вчасно та якісно аналізувати головні показники ефективності діяльності підприємства. В Україні за останні роки зберігається тенденція щодо збільшення кількості фінансово слабких підприємств. Банкрутство та ліквідація підприємства несе за собою збитки не тільки для його акціонерів, кредиторів, виробничих партнерів, споживачів продукції, а також до зменшення податкових надходжень у бюджет, збільшення рівня безробіття, що негативно впливає на економічне становище країни. Ліквідація одного підприємства тягне за собою тяжкі наслідки для економіки. Проте, важливо виділити, що серед підприємств-банкрутів є дуже багато таких, які тимчасово потрапили у скрутне становище. Дуже багато підприємств має великі шанси на оздоровлення. Але, щоб цього досягнути, важливо вчасно виявити та розпізнати банкрутство та забезпечити фінансову безпеку підприємства. Для цього розроблені спеціальні моделі, які допомагають виявити, що підприємство знаходиться, або наближено до стану кризи.

In the conditions of unstable situation in Ukraine, which is characterized by instability of political, economic, legal and social factors, special attention should be paid to the financial recovery of enterprises.

For this purpose it is necessary to analyze in due time and qualitatively the basic indicators of efficiency of activity of the enterprise. In Ukraine, in recent years there has been a tendency to increase the number of financially weak enterprises. Bankruptcy and liquidation of the company entails losses not only for its shareholders, creditors, production partners, consumers, as well as reducing tax revenues, increasing unemployment, which negatively affects the economic situation of the country. The liquidation of one enterprise has serious consequences for the economy. However, it is important to note that among the bankrupt enterprises there are many who are temporarily in difficulty. Many companies have a great chance of recovery. But to achieve this, it is important to identify and recognize bankruptcy in time to ensure the financial security of the enterprise. To do this, special models have been developed to help identify that the company is in or close to a state of crisis.

Based on the analysis, it was found that each model has its own positive and negative aspects when using them. However, the models did not provide the same result, which indicates the need for their improvement. In the new model, we recommend including the following parameters: — take into account the development of cycles in industries when determining crisis phenomena; — generalization of world experience to develop a model that will be effective for modern Ukrainian enterprises; — the model should not only identify already existing pain points at the enterprise, but also reveal the "origin" of a crisis state even before it appears.

Ключові слова: банкрутство, криза, санація, платоспроможність, фінансовий стан, кризовий стан.

Key words: bankruptcy, crisis, reorganization, solvency, financial condition, crisis.

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

Проблематика вдосконалення практики оцінки фінансової безпеки підприємств в умо-

вах глобальної нестабільності потребує конкретних науково-методичних розробок з урахуванням інтересів і завдань інших учасників фінансової екосистеми.

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах відбуваються переоцінка фінан-

Таблиця 1. Трактуювання показника Z для моделі Альтмана

Значення показника Z	Імовірність банкрутства
$Z < 1.23$	Загрожує банкрутство
$Z > 1.23$	Стабільний фінансовий фон

Джерело: розроблено на основі [6].

сово-економічних процесів, перегляд базових концепцій і пропонування прогнозів, тому слід враховувати суперечності й передбачуваність взаємодії суб'єктів фінансово-економічної сфери.

Законом України "Про національну безпеку України" визначено, що фінансова безпека підприємства — це захищеність життєво важливих інтересів підприємства, за якої забезпечуються його сталий розвиток, своєчасне виявлення, запобігання та нейтралізація реальних і потенційних загроз економічним інтересам [1].

Фінансова безпека — це можливість підприємства випереджати та нейтралізувати можливі загрози погіршення його фінансового стану.

До основних завдань щодо виявлення загроз для забезпечення фінансової безпеки підприємства належать: прогнозування потенційних загроз; виявлення та оцінка реальних загроз; організація діяльності щодо попередження потенційних загроз; організація діяльності з реагування на загрози, що вже виникли.

Одним з основних етапів визначення фінансової безпеки підприємства є аналіз ймовірності банкрутства підприємства. Метод оцінки на основі аналізу ймовірності банкрутства полягає у застосуванні моделей прогнозування банкрутства. Найбільш поширеними є зарубіжні моделі Е. Альтмана, Р. Ліса, Р. Таффлера і Г. Тішоу, О. Терещенка. Кожна з них має свої переваги та недоліки, тому краще для аналізу підприємства скористатися декількома моделями, таким чином це мінімізує ризик отримання неправильного результату. [2]

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є характеристика особливостей визначення фінансової безпеки підприємства та оцінка їхнього впливу на попередження потенційних загроз. Для досягнення поставленої мети використовуються такі методи дослідження: аналітичний, порівняльний аналіз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сьогодні вчені різних країн намагаються ввести ідеальну модель попередження ймовірності настання банкрутства.

У. Бівер у 1967 році винайшов одну з класичних моделей. У дослідженні У. Бівера було зроблено висновок, що співвідношення грошових потоків і боргу було найкращим прогнозом одного коефіцієнта. У 1968 році Альтманом було визначено п'ятифакторну модель, де факторами є окремі показники фінансового стану підприємства [4].

Модель М. Спрінгейта передбачає розвиток інтегрального показника, за допомогою якого здійснюється оцінка ймовірності визнання підприємства банкрутом. Ця модель була побудована М. Спрінгейтом в університеті Симо-на Фрейзера в 1978 р. за допомогою покрокового дискримінантного аналізу методом, який розробив Е. Альтман у 1968 р. У процесі створення моделі з 19 фінансових коефіцієнтів, які вважалися найкращими, в остаточному варіанті залишилося тільки чотири. Точність даної моделі є досить високою і становить більше 90% [4].

Досить поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О.О. Терещенка, яка базується на застосуванні методології дискримінантного аналізу на основі фінансових показників вибіркової сукупності вітчизняних підприємств і комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі використання матричних моделей (розробки О. Хотомлянського, Т. Перната, Г. Северина) [5]. Щоб краще зрозуміти суть вищевказаних моделей, ми проведемо діагностику на прикладі підприємства ТОВ "ДТЕК Сервіс". Порівняємо найпопулярніші моделі, розглянемо їх недоліки та зробимо висновок по їх використанню.

Модель Альтмана є п'ятифакторною та має наступний вигляд:

$$Z = 0,717A + 0,847B + 3,107C + 0,42D + 0,995E \quad (1),$$

де А — відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів,

В — відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів,

С — відношення загального прибутку до суми активів,

Д — відношення власного капіталу до суми залученого капіталу;

Е — відношення виручки від реалізації до середньої суми активів [6].

В результаті підрахунку отримуємо Z — інтегральний показник ймовірності банкрутства підприємства, робимо висновок (табл. 1):

На основі зазначених вище даних розрахуємо ймовірність банкрутства за моделлю Альтмана для ТОВ "ДТЕК Сервіс" (табл. 2).

Значення інтегрального показника Z протягом аналізованого періоду відповідно становить

ло -1,366, 3,044 та 1,38 що свідчить про дуже високий ризик банкрутства у 2018 р. Проте у 2019-2020 рр. підприємство вийшло на інший рівень. У 2020 році ситуація трохи погіршується, і ми бачимо, що значення показника знижується. Тож для підприємства наразі актуально розробити тактику та стратегію, яку вони зможуть застосувати в роботі, для усунення негативних факторів, які наближують їх до кризового стану.

Незважаючи на значну поширеність моделі Альтмана та цілої низки її переваг, вчені виділяють й недоліки. Зокрема, О.М. Барановська вважає, що необхідно акцентувати увагу на тому, що, незважаючи на відносну простоту моделі Альтмана для оцінки кризового стану підприємства, використання її у наявному вигляді не дає змоги одержати об'єктивний результат у сучасних умовах України [6].

Також, одним із недоліків моделі є те, що вона розроблена у 60-х роках минулого століття та є застарілою для сучасних підприємств, тому для цієї моделі наразі необхідне тестування на нових вибірках, щоб досягти найбільшої точності в отриманих результатах, які слугують основою для прийняття того чи іншого управлінського рішення.

Розглянемо наступну модель діагностики банкрутства Спрінгейта, яка має такий вигляд (формула 2):

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D \quad (2),$$

де А — відношення робочого капіталу до суми всіх активів;

В — відношення загального прибутку до суми всіх активів;

С — відношення загального прибутку до короткострокових зобов'язань;

Д — відношення виручки від реалізації до суми всіх активів;

Z — показник ймовірності банкрутства.

Критеріальні значення Z-показника ймовірності банкрутства відповідно до моделі Спрінгейта такі: менше 0,862 — підприємство потенційний банкрут; понад 2,451 — загроза банкрутства мінімальна [6].

На основі зазначених вище даних розрахуємо ймовірність банкрутства за моделлю Спрінгейта ТОВ "ДТЕК Сервіс" (табл. 3).

Отже, за моделлю Спрінгейта підприємство є потенційним банкрутом.

Моделю Спрінгейта була створена для підприємств США і Канади. Коефіцієнти на-

Таблиця 2. Оцінка банкрутства за моделлю Альтмана для ТОВ "ДТЕК Сервіс" за 2018–2020 рр.

Значення показника	Роки		
	2018	2019	2020
А – відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів	-0,213	0,1434	-0,02868
В – відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів	-0,667	-0,11011	-0,06776
С – відношення загального прибутку до суми активів	-0,49712	0	0,03107
Д – відношення власного капіталу до суми залученого капіталу;	-0,063	2,394	0,7476
Е – відношення виручки від реалізації до середньої суми активів	0,0796	0,6169	0,6965
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	-1,366	3,044	1,38
Ймовірність банкрутства	Висока ймовірність	Низька ймовірність	Низька ймовірність

Джерело: розроблено на основі [7; 8; 9].

ведені в доларах, модель створена для оцінювання кредитоспроможності підприємств. Основні недоліки моделі: у розрахунках не були враховані умови розвитку економіки різних країн, орієнтовано на Канаду і США; необхідна корекція на національну валюту, яка, своєю чергою, порушує безперервність; значення змінних в оригінальних моделях надані в канадських і американських доларах. Перерахунок на долари в інших країнах проблему вирішує, але зміни курсу залишають відхилення.

Коефіцієнт Бівера використовується для виявлення незадовільної структури балансу. Розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань.

Таблиця 3. Оцінка банкрутства за моделлю Спрінгейта для ТОВ "ДТЕК Сервіс" за 2018–2020 рр.

Значення показника	Роки		
	2018	2019	2020
А – відношення робочого капіталу до суми всіх активів	0,01127	0,009888	0,00383
В – відношення загального прибутку до суми всіх активів	-0,4912	0	0,0307
С – відношення загального прибутку до короткострокових зобов'язань;	0,0161634	0,1280598	0,15825
Д – відношення виручки від реалізації до суми всіх активів	0,01156	0,01156	0,0283
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	-0,4522	0,149	0,221
Ймовірність банкрутства	Підприємство потенційний банкрут	Підприємство потенційний банкрут	Підприємство потенційний банкрут

Джерело: розроблено на основі [7; 8; 9].

Таблиця 4. Оцінка банкрутства за коефіцієнтом Бівера для ТОВ "ДТЕК Сервіс" за 2018–2020 рр.

Значення показника	Роки		
	2017	2018	2019
$K_b = (\text{Чистий прибуток (Ф.2р.2350)} + \text{Амортизація (Ф.2 р. 2515)}) / (\text{Розділ 3 пасиву (Ф.1 р. 1595)} + \text{Розділ 4 пасиву (Ф.1 р. 1695)})$	-0,079	0,392	0,42
Ймовірність банкрутства	Наближено до банкрутства	Не є банкрутом	Не є банкрутом

Джерело: розроблено на основі [7; 8; 9].

Таблиця 5. Трамбування показника Z для моделі Терещенка

Значення показника Z	Ймовірність банкрутства
Більше 2	Підприємство є стійким, банкрутство не загрожує
1–2	Підприємство має порушену фінансову рівновагу, але банкрутство йому не загрожує, за умови переходу на антикризове управління
0–1	Підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів
Менше 0	Підприємство є напівбанкрутом

Джерело: розроблено на основі [6].

зав'язує. Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, у якого протягом тривалого часу (1,5–2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, який спрямовується на розвиток виробництва. У такій ситуації створюється незадовільна структура балансу, підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1 [10].

$$K_b = \frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Розділ 3 пасиву} + \text{Розділ 4 пасиву}} \quad (3),$$

де K_b — коефіцієнт Бівера.

Визначення рівня фінансової безпеки підприємства може запобігати можливому банкрутству шляхом зміцнення фінансового стану підприємства та розвитку його виробничо-фінансової діяльності. При регулюванні рівня фінансової безпеки підприємства вважаємо доцільним вирішення наступних завдань: — контроль за виконанням своїх функцій фінансовим відділом підприємства; — визначення причин і масштабів можливої кризи, а також результатів, яких необхідно досягти при здійсненні антикризових заходів; — порівняння здобутих результатів з прогнозованими показниками; — визначення рівня відхилення реальних фінансових результатів від планових; — моніторинг розробки оперативних рішень для нормалізації фінансової діяльності підприємства. Визначення рівня фінансової безпеки підприємства може запобігати мож-

ливому банкрутству шляхом зміцнення фінансового стану підприємства та розвитку його виробничо-фінансової діяльності.

При регулюванні рівня фінансової безпеки підприємства вважаємо доцільним вирішення наступних завдань:

— контроль за виконанням своїх функцій фінансовим відділом підприємства;

— визначення причин і масштабів можливої кризи, а також результатів, яких необхідно досягти при здійсненні антикризових заходів;

— порівняння здобутих результатів з прогнозованими показниками;

— визначення рівня відхилення реальних фінансових результатів від планових;

— моніторинг розробки оперативних рішень для нормалізації фінансової діяльності підприємства;

Чистий прибуток — форма 2 балансу, рядок 2350;

Амортизація — форма 2 балансу, рядок 2515;

Розділ 3 пасиву — форма 1, рядок 1595;

Розділ 4 пасиву — форма 1, рядок 1695.

На основі зазначених вище даних розраховуємо ймовірність банкрутства за коефіцієнтом Бівера для ТОВ "ДТЕК Сервіс" (табл. 4).

Як бачимо з проведеного аналізу, підприємство у 2017 р. було наближено до банкрутства. Коефіцієнт Бівера у нормі повинен бути вище 0,2.

У 2018–2020 рр. показник склав 0,392 та 0,42 відповідно, що показує позитивну тенденцію. Методика Бівера також має свої недоліки: вона не враховує галузеву специфіку підприємств та не враховує ефективність використання капіталу на підприємстві.

Українським вченим О. Терещенко було розроблено модель, яка найбільш підходить для оцінки банкрутства саме на вітчизняних підприємствах. За думкою вченого вона включає основні параметри, а саме: ліквідність, прибутковість, оборотність, структуру майна, капіталу тощо. Модель Терещенка має наступний вигляд (формула 4):

$$Z = 1.5A + 0.08B + 10C + 5D + 0.3E + 0.1F \quad (4),$$

де A — Cash-Flow / зобов'язання;

B — валюта балансу / зобов'язання;

C — прибуток / валюта балансу;

D — прибуток / виручка від реалізації;

E — виробничі запаси / виручка від реалізації;

Таблиця 6. Оцінка банкрутства за моделлю Терещенка для ТОВ "ДТЕК Сервіс" за 2018–2020 рр.

Значення показника	Роки		
	2018	2019	2020
A – Cash-Flow / зобов'язання	0,0022275	0,79785	0,00675
B – валюта балансу / зобов'язання	0,067624	0,536	0,2224
C – прибуток / валюта балансу	-1,64	0,0044	0,03
D – прибуток / виручка від реалізації	1,8295	0,23195	0,5084
E – виробничі запаси / виручка від реалізації	0,01887	0,0009	0,0009
F – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації) / валюта балансу	0,00289	0,0028963	0,0070693
Z – інтегральний показник рівня загрози банкрутства	0,28	1,57	0,89
Імовірність банкрутства	підприємство напівбанкрот	необхідні санаційні заходи	підприємство напівбанкрот

Джерело: розроблено на основі [7; 8; 9].

F — оборотність основного капіталу (виручка від реалізації) / валюта балансу;

Z — ймовірний рівень банкрутства (табл. 5) [6].

На основі зазначених вище даних розрахуємо ймовірність банкрутства за моделлю Терещенка для ТОВ "ДТЕК Сервіс" (табл. 6).

У 2018 році та у 2020 році підприємству загрожує банкрутство. Підприємству банкрутство не загрожує у 2019 році. Отже, за різні періоди аналізу отримані різні показники. Зокрема здебільшого різні моделі показали, що підприємству загрожує банкрутство у 2018 та 2020 році. У 2019 році фінансова стійкість була порушена, але загроза банкрутства була відсутня. Таким чином, результати розрахунків суперечливі, однак переважна більшість моделей свідчать про те, що є ймовірність банкрутства, фінансовий стан підприємства не є стабільним, необхідні санаційні заходи.

Провівши дослідження, можна дійти висновку, що кожна модель має свої недоліки. З основних можна виділити:

- український облік відрізняється від західного;
- коефіцієнти американських моделей розраховуються в доларах;
- моделі не враховують галузевої специфіки;
- зарубіжні моделі не орієнтовні на українські підприємства.

Основними викликами та загрозами у сфері фінансової безпеки підприємств залишаються: 1) низький рівень бюджетної дисципліни, низька привабливість для інвестицій, обмежені зв'язки між бюджетним плануванням та пріоритетними напрямками розвитку держави; 2) суттєвий обсяг дефіциту державного бюджету; 3) недостатній рівень фінансової інклюзії;

4) недостатній розвиток довгострокового кредитування; 5) критичні показники державного та зовнішнього боргу, значна частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків, у тому числі державного сектору; 6) низький рівень ліквідності фондового ринку, захисту прав інвесторів поряд із недостатньою спроможністю регулятора протидіяти зловживанням на ринку, обмеження державної присутності на фінансових ринках інших країн,

Всі елементи фінансової безпеки підприємства є взаємопов'язаними, впливають один на одного та на її загальний рівень загалом, що забезпечує виконання своїх фінансових зобов'язань та ефективно протидіяти загрозам усіх видів [2].

Основними заходами щодо забезпечення фінансової безпеки підприємств є: підтримка фінансової стійкості та незалежності підприємства; реалізація комплексної моделі механізмів оцінки й аналізу загроз фінансовій безпеці підприємства та діагностика небезпек, загроз та ризиків у фінансово-економічній сфері.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На життєвому шляху підприємства все частіше стикаються з кризовими явищами, які часто впливають на його фінансову безпеку і, відповідно, призводять до банкрутства підприємства. Використання моделей виявлення банкрутства та оцінки його ймовірного виникнення може допомогти вчасно запобігти настанню несприятливих подій. Методологія оцінки фінансової безпеки підприємства передбачає аналіз фінансової звітності та оцінку фінансових показників, які допомагають визначити потенційні ризики та розробити стратегії для покращення своєї фінансової безпеки.

Проте, не існує бездоганих методів, кожен метод має свої переваги та свої недоліки.

На основі аналізу встановлено, що кожна модель має свої як позитивні так і негативні сторони при їх використанні. Проте моделі не забезпечили отримання однакового результату, що свідчить про необхідність їх удосконалення. В нову модель, радимо включити наступні параметри:

— враховувати розвиток циклів у галузях, при визначенні кризових явищ;

— узагальнення світового досвіду для розробки моделі, яка буде дієвою для сучасних українських підприємств;

— модель повинна не тільки виявляти вже існуючі больові місця на підприємстві, а також виявляти "зародження" кризового стану, ще до його появи.

Вимірювання показників фінансової безпеки бізнесу, в тому числі і ймовірності банкрутства, здійснюється під час фінансового аналізу в логічній послідовності, яка відображає їх взаємозв'язок та взаємозалежність.

Забезпечення належного рівня фінансової безпеки сприяє ефективному і стабільному функціонуванню підприємства, зменшенню впливу як зовнішніх, так і внутрішніх загроз на підприємство, що гарантує прийняття правильних рішень щодо зміцнення фінансового стану та підвищення ефективності його господарювання. Відповідно, ефективна робота підприємства є однією з основних складових становлення фінансової безпеки держави.

Література:

1. Закон України "Про національну безпеку України" (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 13.05.25).
2. Ситник Н.С., Гукалюк А.В., Стасишин А.В., Слобода Л.Я. Фінансова безпека держави: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2024. 680 с.
3. Ситник Н.С., Стасишин А.В., Гукалюк А.Ф., Західна О.Р., Сич О.А., Шушкова Ю.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 845 с.
4. Ситник Н.С., Стасишин А.В., Попович Д.В., Сич О.А. та ін. Фінанси бізнесу: навч. посіб. Львів: Видавництво "Апріорі", 2019. 432 с.
5. Терещенко О.О. Дискримінанта модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. Економіка України, 2003. Вип. 8, С. 38—45.
6. Ситник Н.С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. Фінанси підприємств: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

7. Річна інформація емітента цінних паперів ТОВ "ДТЕК Сервіс" за 2018 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/73215/165/templ> (дата звернення 13.05.25).

8. Річна інформація емітента цінних паперів ТОВ "ДТЕК Сервіс" за 2019 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/95946/165/templ> (дата звернення 13.05.25).

9. Річна інформація емітента цінних паперів ТОВ "ДТЕК Сервіс" за 2020 р. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/124299/165/templ> (дата звернення 13.05.25).

10. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: підручник. Київ: УБС НБУ: Знання, 2010. 550 с.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On the National Security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Accessed 13.05.2025).
 2. Sytnik, N.S. Gukalyuk, A.V. Stasyshyn, A.V. and Sloboda, L.Ya. (2024), Finansova bezpeka derzhavy [Financial Security of the State], Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.
 3. Sytnyk, N.S. Stasyshyn, A.V. Hukalyuk, A.F. Zakhidna, O.R. Sych, O.A. and Shushkova, Yu.V. (2020), Finansovuy menedzhment [Financial Management], Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.
 4. Sytnyk, N.S. Stasyshyn, A.V. Popovych, D.V. and Sych, O.A. (2019), Finansovuy biznes [Business Finance], Apriori, Lviv, Ukraine.
 5. Tereshchenko, O.O. (2003), "Discriminant Model of Integral Assessment of the Financial State of the Enterprise", Ekonomika Ukrainy, vol. 8, pp. 38—45.
 6. Sytnyk, N.S. Smolinska, S.D. and Yasinovska, I.F. (2020), Finansy predpriyatiy [Finance of Enterprises], Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.
 7. SMIDA (2018), "Annual information of the issuer of securities DTEK Service LLC", available at: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/73215/165/templ> (Accessed 13.05.2025).
 8. SMIDA (2019), "Annual information of the issuer of securities DTEK Service LLC", available at: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/95946/165/templ> (Accessed 13.05.2025).
 9. SMIDA (2020), "Annual information of the issuer of securities DTEK Service LLC", available at: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/124299/165/templ> (Accessed 13.05.2025).
 10. Slavyuk, R.A. (2010), Finansy predpriyatiy [Finance of Enterprises], University of Banking, UBS NBU: Znannya, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 18.05.2025 р.

УДК 342.95

Р. І. Шевченко-Перепьолкіна,
к. е. н., професор, доцент кафедри управління в транспортній галузі,
Дунайський інститут Національного університету, "Одеська морська академія" ДІНУОМА
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8665-6702>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.135

ОЦІНКА ВПЛИВУ СВІТОВИХ КРИЗ НА МЕНЕДЖМЕНТ МОРСЬКИХ КОМПАНІЙ: ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ АДАПТАЦІЇ

R. Shevchenko-Perepolkina,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport Sector Management,
Danube Institute of National University "Odesa Maritime Academy" DINUOMA

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF GLOBAL CRISIS ON THE MANAGEMENT OF MARITIME COMPANIES: ECONOMIC THEORY OF ADAPTATION

У статті проведено оцінку всеохоплюючого впливу світових криз на менеджмент морських компаній, як стратегічно важливого сектору економічної системи держави.

На основі систематизації результатів наукових досліджень вчених виявлено основні методичні парадигми менеджменту морських компаній, перелік інструментів, що нівелюють негативний вплив кризових явищ.

У матеріалах наукового дослідження проаналізовано динаміку обсягів вантажних перевезень морським транспортом за видами сполучення, аналіз динаміки перевезень вантажів водним транспортом у розрізі держав світу. Наведено актуальний перелік проблемних аспектів забезпечення функціонування морських компаній у 2025 році, враховуючи як вплив світових кризових явищ та процесів, так і аспекти повномасштабного воєнного вторгнення на територію України, а саме: обмеженість додаткових фінансових та інвестиційних ресурсів, непрозорість процедур митного оформлення, корупційні ризики, недостатній рівень розвитку транспортної інфраструктури та інші.

У статті запропоновано сучасний інноваційний інструментарій забезпечення менеджменту морських компаній: використання інструментів діджиталізації, запровадження спеціальних цифрових платформ, механізми забезпечення бізнес-діагностики, антикризові комунікації, створення сучасних моделей менеджменту портів та інші інструменти.

The article assesses the comprehensive impact of global crises on the management of maritime companies, as a strategically important sector of the state's economic system.

Based on the systematization of the results of scientific research by scientists, the main methodological paradigms of maritime company management were identified, as well as a list of tools that neutralize the negative impact of crisis phenomena.

Given the comprehensive impact of global crises on the functioning of the economic systems of the world's countries, it is necessary to implement modern management tools for business entities in all areas of activity. The global economic system is closely linked to the state of development of the maritime industry. Global crises, such as the 2008 financial crisis, the COVID-19 pandemic and other global challenges, significantly affect the economic systems of different countries around the world. These crises cause turbulence in the development of economic structures, which in turn leads to changes in the behavior of investors and enterprises. It is important to note that investments are unevenly distributed between different regions, which create additional challenges for the management of maritime companies. Disproportionality in investment is manifested in the fact that some regions receive significantly more capital than others. This may be a consequence of political stability, the availability of natural resources or the development of infrastructure.

The materials of the scientific research analyzed the dynamics of cargo transportation by sea transport by type of connection, analyzed the dynamics of cargo transportation by water transport in the context of the countries of the world. A current list of problematic aspects of ensuring the functioning of maritime companies in 2025 is presented, taking into account both the impact of global crisis phenomena and processes, and aspects of a full-scale military invasion of the territory of Ukraine, namely: limited additional financial and investment resources, opacity of customs clearance procedures, corruption risks, insufficient level of development of transport infrastructure, and others.

The article proposes a modern innovative toolkit for ensuring the management of maritime companies: the use of digitalization tools, the introduction of special digital platforms, mechanisms for ensuring business diagnostics, anti-crisis communications, the creation of modern port management models, and other tools.

Ключові слова: економічна ефективність, менеджмент, управління морськими підприємствами, світові кризи, морські перевезення.

Key words: economic efficiency, management, management of maritime enterprises, world crises, maritime transportation.

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

Враховуючи всеохоплюючий вплив світових криз на функціонування економічних систем держав світу, необхідним є впровадження сучасного інструментарію менеджменту для суб'єктів ведення бізнесу в усіх сферах діяльності. Світова економічна система тісно пов'язана із станом розвитку морської індустрії. Світові кризи, такі як фінансова криза 2008 року, пандемія COVID-19 та інші глобальні виклики, істотно впливають на економічні системи різних держав світу. Ці кризи викликають турбулентність у розвитку економічних структур, що в свою чергу, призводить до змін у поведінці інвесторів та підприємств. Важливо відзначити, що інвестиції розподілені нерівномірно між різними регіонами, що створює додаткові виклики для менеджменту морських компаній. Диспропорційність інвестування проявляється у тому, що деякі регіони отримують значно більше капіталу, ніж інші. Це може бути наслідком політичної стабільності, наявності природних ресурсів або ж розвитку інфраструктури. Наприклад, країни з розвинутою портовою інфраструктурою, такі як Нідерланди або Сінгапур, отримують більше інвестицій у морську галузь порівняно з країнами, де така інфраструктура відсутня. Сукупний синергетичний вплив цих факторів на менеджмент морських компаній може бути значним. Менеджери повинні адаптувати свої стратегії до постійних коливань економіки та швидкої зміни факторів оточуючого економічного сере-

довища. Вони повинні враховувати ризики, пов'язані з глобальними кризами, і шукати нові можливості для інвестування. Це може включати розширення на нові ринки, впровадження інноваційних технологій або оптимізацію логістичних процесів.

Таким чином, менеджмент морських компаній стикається з численними викликами, які вимагають гнучкості та стратегічного мислення. Адаптація до умов зовнішнього середовища стає критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності. Лише враховуючи ці фактори, компанії можуть досягти успіху в умовах сучасної глобальної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика дослідження впливу світових криз на менеджмент морських компаній висвітлена у наукових дослідженнях таких вчених, як: Белова А.І., Новальська Н.І., Орловська О.В. [3]; Андрієнко М.М., Корж А.О. [6]; Шемаєв В.В., Шемаєва А.М. [10] та інших.

Наприклад, Лучникова Т.П., Тарновська І.В., Воробйов Є.В. [7] проводять глибинний аналіз постулатів забезпечення адаптації транспортних підприємств України до умов воєнного стану.

Автори Макаренко М.В., Барський І.Н. [5]; Петренко О.І. та Алексєєва О.О. [8] у своїх наукових роботах висвітлюють тематику окреслення перспектив розвитку глобальних ланцюгів постачання контейнерними суднами та практику використання блокчейн-технології в мультимодальних контейнерних перевезеннях.

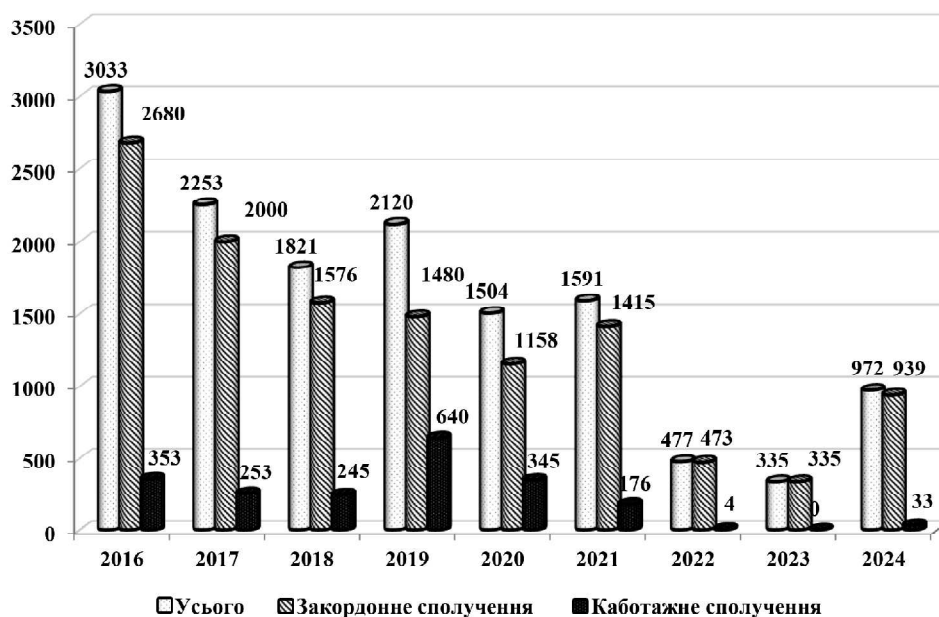


Рис. 1. Аналіз динаміки обсягів вантажних перевезень морським транспортом за видами сполучення у період 2016—2024 рр., млн т/км

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1, 2].

Платонов О.І. [9] аналізує трансформацію до моделі управління "порт-лендлорд" як запоруку сучасного інноваційного розвитку мультимодальних перевезень.

Гринчак Н.А. [4] проводить статистичний моніторинг розвитку ринку міжнародних контейнерних перевезень в рамках наукових досліджень.

Проте, висвітлення системи менеджменту морських компаній в умовах турбулентного розвитку економічної системи держави розкрито у неповній мірі, що зумовлює актуальність означеної проблематики даного наукового дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у проведенні оцінки впливу світових криз на менеджмент морських компаній в сучасних турбулентних умовах функціонування економічних систем держав світу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Морський сектор економічної системи України є стратегічно важливим для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Україна володіє значним потенціалом для розвитку морського транспорту завдяки своєму географічному розташуванню. На півдні її територію омивають води Чорного та Азовського морів. Ці моря мають стратегічне значення, оскільки вони з'єднуються з Середземним морем через

протоку Босфор, Мармурове море і протоку Дарданелли. Це забезпечує Україні можливість здійснювати міжнародні перевезення не лише до країн ближнього зарубіжжя, але й до віддалених регіонів світу. Чорне море, зокрема, є важливим транспортним шляхом для експорту українських товарів, таких як зерно, метал, а також промислові товари. Порти Одеси, Миколаєва та інших міст відіграють ключову роль у цій сфері. Вони здатні обробляти великий обсяг вантажів, що робить їх конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

Динаміка обсягів вантажних перевезень морським транспортом за видами сполучення у період 2016—2024 років представлена на рис. 1.

Протягом останніх років динаміка обсягів вантажних перевезень морським транспортом суттєво скоротилась, що, безумовно, викликано як аспектами впливу факторів повномасштабного воєнного вторгнення, так і впливом світової пандемії COVID-19 та іншими світовими кризами.

Аналіз динаміки перевезень вантажів водним транспортом у розрізі держав світу у період 2020—2023 років представлено у табл. 1.

В цілому, в Україні порти виконують функцію основних транспортних вузлів, які з'єднують країну з міжнародними ринками. У той же час, суднобудування відіграє ключову роль у забезпеченні суднобудівельної індустрії, що потребує модернізації та залучення додаткового інвестиційного капіталу. Важливим аспек-

Таблиця 1. Аналіз динаміки перевезень вантажів водним транспортом у розрізі держав світу у період 2020–2023 рр., тис. т

Назва країни	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Україна	3698	3975	3788	3482	1191
Австрія	7202	8512	8247	8271	6374
Бельгія	204782	155695	156131	166160	163023
Болгарія	15462	18449	18924	18093	12548
Велика Британія	3149	3778	2915	3200	3167
Італія	355	287519	-	-	-
Литва	13	12	9	148	303
Нідерланди	357281	357069	349006	369141	345478
Німеччина	197904	205066	188022	195021	182448
Польща	2988	2779	2517	2074	918
Румунія	29714	33261	30158	32120	28620
Словаччина	5567	6430	6004	6013	5174
Угорщина	6926	8592	8803	8072	5921
Фінляндія	580	527	512	579	721
Франція	57402	63307	54647	56109	52684
Хорватія	5182	6491	7077	6548	4626
Чехія	390	779	397	344	317

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1, 2].

том є аналіз фінансових результатів діяльності підприємств у морському секторі економічної системи. Відтак, за підсумками 2024 року, Адміністрація морських портів України відзвітувала про прибуток у розмірі 198 млн грн [3]. Цей фінансовий показник підкреслює стабільність та рентабельність роботи портових підприємств, що є критично важливим для економічного зростання України у довгостроковій перспективі. Розвиток інфраструктури портів, модернізація обладнання та впровадження новітніх технологій можуть значно підвищити ефективність морських перевезень. На сьо-

годнішній день важливо також враховувати екологічні аспекти, оскільки забруднення води та порушення морських екосистем можуть негативно вплинути на розвиток морського транспорту в майбутньому. З огляду на ці фактори, Україні необхідно стратегічно планувати та інвестувати в розвиток морського транспорту, щоб максимально використати свій потенціал. Це може включати партнерства з міжнародними компаніями, залучення іноземних інвестицій та участь у міжнародних програмах та проектах. В результаті, це дозволить не тільки зміцнити економіку країни, але й поліпшити її позиції на глобальному ринку при проведенні рейтингових оцінок у розрізі економічних показників.

На сьогоднішній день більшість морських компаній зіштовхуються з проблемами у забезпеченні ефективної діяльності, що зумовлено спектром факторів як прямого, так і опосередкованого впливу. Відтак, перелік проблемних аспектів забезпечення функціонування морських компаній у 2025 році полягає у наступному (рис. 2).

Масштабна криза, що виникла внаслідок поширення світової пандемії COVID-19, стала катализатором численних змін у різних сферах суспільного життя. Незважаючи на те, що медичні наслідки пандемії поступово піддаються контролю, економічні та соціальні наслідки залишаються відчутними. Особливо глибокі проблеми виникли у вітчизняній морській галузі, яка, як і багато інших секторів, зазнала серйозних ударів. Одним із основних факторів, що вплинули на цю кризу, стало обмеження міжна-

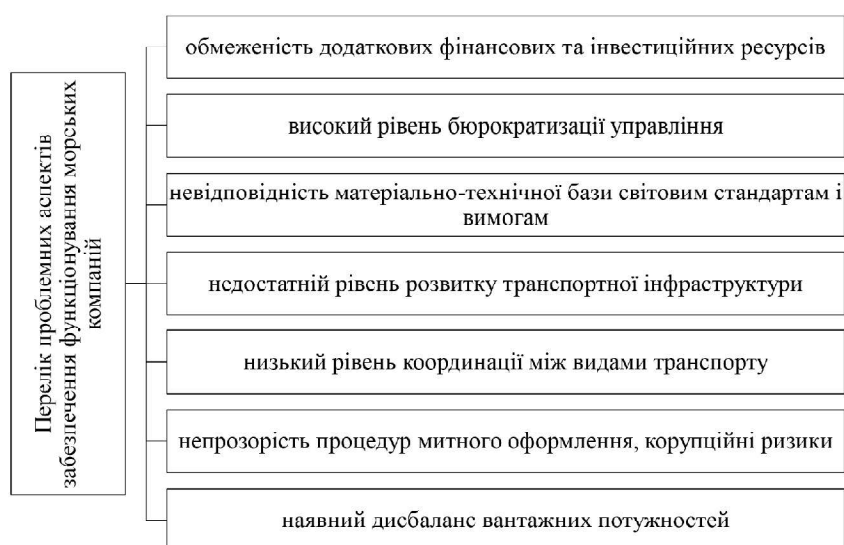


Рис. 2. Перелік проблемних аспектів забезпечення функціонування морських компаній у 2025 році

Джерело: побудовано автором.

Таблиця 2. Кількість активних підприємств за видами економічної діяльності станом на 01.11.2024 р.

Вид економічної діяльності	Загальна кількість під-в, одиниць	Активні підприємства, керівниками яких є:			
		чоловіки		жінки	
		кількість одиниць	частка у % до загальної кількості	кількість одиниць	частка у % до загальної кількості
Пасажирський морський транспорт	8	7	87,5	1	12,5
Вантажний морський транспорт	59	47	79,7	12	20,3

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [2].

родних перевезень. Порти зіштовхнулися зі зниженням обсягу вантажопотоків. Це призвело до затримок у доставці товарів та збільшення витрат на логістику. Як результат, більшість морських компаній були змушені зменшити штат працівників або взагалі закрити свої підприємства. Згідно з даними [2], у 2021 році кількість працівників у морській галузі зменшилась на 15%, а у 2023 році — на 46%. Крім того, зростання соціальної напруги, політична нестабільність і зміни в законодавстві стали основними викликами для даного сектору національної економічної системи. Кількість активних підприємств за видами економічної діяльності станом на 01.11.2024 року представлена у табл. 2.

Необхідність впровадження нових технологій та адаптації до змінюваних умов ринку стала критично важливим компонентом стратегічних перетворень. З метою відновлення довоєнного стану даного сектору економіки необхідно є активізація державної підтримки, зокрема, через програми фінансової допомоги та залучення додаткового інвестиційного капіталу за рахунок реалізації спектру макроекономічних спеціальних проєктів та програм.

Криза вітчизняного морського сектору економіки є системним та всеохоплюючим явищем, що потребує отримання синергетичного ефекту від структурної економічної перебудови, необхідності прийняття виважених управлінських рішень крізь призму інноваційності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасний інноваційний інструментарій забезпечення менеджменту морських компаній полягає у компіляції наступних основоположних компонентів:

— використання інструментів діджиталізації;

— запровадження спеціальних цифрових платформ;

— запровадження механізмів забезпечення бізнес-діагностики;

— використання механізмів антикризової комунікації;

— створення сучасних моделей менеджменту портів та інше.

У системі антикризового менеджменту морських компаній доцільним є виокремлення основних інструментів:

— забезпечення моніторингу ринку — проведення на постійній основі аналізу кон'юнктури ринку, конкурентів та змін у попиту на морські послуги, що дозволить приймати виважені управлінські рішення та оперативно вносити необхідні корективи у забезпечення стратегії морських компаній у середньо- та довгостроковій перспективі;

— розробка сценаріїв розвитку подій, що передбачає створення кількох можливих сценаріїв, що можуть виникнути в результаті економічних чи політичних змін, або іншого впливу факторів оточуючого економічного середовища;

— забезпечення формування інвестиційної стратегії, що відтворює потенційні можливості використання інноваційних технологій, які можуть підвищити ефективність бізнесу.

Окрім того, формування ефективної комунікаційної стратегії також є критично важливим. У період криз важливо підтримувати відкритий діалог з усіма стейкхолдерами. Таким чином, комплексний підхід до антикризового управління в морській галузі України передбачає компіляцію та інтеграцію різних інструментів, що у загальній сукупності відтворює позитивний синергетичний ефект та створює умови для високого рівня конкурентоспроможності морських компаній України на світовій арені.

Перспективою подальших наукових досліджень у означеному напрямі є формування архітектури механізмів антикризового менеджменту на платформі морських компаній в умовах ревіталізації національної економічної системи.

Література:

1. Review of Maritime Transport 2023: Towards a green and just transition). URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2023_en.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

2. Статистичний збірник "Транспорт України". Державна служба статистики: офіц. сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Transpot.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

3. Белова А.І., Новальська Н.І., Орловська О.В. Актуальні питання розвитку мультимодальних перевезень в Україні. Review of transport economics and management. 2019. № 18. С. 58—65. DOI: 10.15802/rtem.v18i2.191243.

4. Гринчак Н.А. Статистичний моніторинг розвитку ринку міжнародних контейнерних перевезень. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 248—254. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-12-248-254.

5. Макаренко М.В., Барський І.Н. Перспективи розвитку глобальних ланцюгів постачання контейнерними суднами. ЕВД, 2020. № 1 (59). С. 43—48. DOI: 10.12958/1817-3772-2020-1(59)-43-48.

6. Андрієнко М.М., Корж Л.О. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 149—154. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-11-149-154.

7. Лучникова Т.П., Тарновська І.В., Воробйов Є.В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 116—122. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-1-116-122.

8. Петренко О.І., Алексєєва О.О. Практика використання блокчейн-технології в мультимодальних контейнерних перевезеннях. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 178—186. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-1-178-186.

9. Платонов О.І. Трансформація до моделі управління "порт-лендлорд" як запорука розвитку мультимодальних перевезень. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 13—14. С. 97—102.

10. Шемаєв В.В., Шемаєва Л.М. Наближення до моделі управління порт-лендлорд: український контекст. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць, 2020. № 4 (73). С. 19—30. DOI 10.31375/2226-1915-2020-4-19-30.

References:

1. UNCTAD. (2023), "Review of Maritime Transport 2023: Towards a green and just transition)", available at: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2023_en.pdf (accessed 10.05.2025).

2. State Statistics Service: ofits. site (2021), "Statistical collection "Transport of Ukraine", Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Transpot.pdf (accessed 10.05.2025).

3. Bielova, A.I., Novalska, N.I., and Orlovskaya, O.V. (2019), "Current Issues of the Development of Multimodal Transportation in Ukraine", Review of transport economics and management, vol. 18, pp. 58—65. DOI: 10.15802/rtem.v18i2.191243.

4. Hrynychak, N.A. (2019), "Statistical Monitoring of Development of the International Container Shipping Market", Biznes Inform, vol. 12, pp. 248—254. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-12-248-254.

5. Makarenko, M.V., and Barskyi, I.N. (2020), "Prospects for the Development of Global Supply Chains by Container Ships", EVD, vol. 1 (59), pp. 43—48. DOI: 10.12958/1817-3772-2020-1(59)-43-48.

6. Andriienko, M.M., and Korzh, L.O. (2022), "The Economic Diagnostics of Enterprise Competitiveness in the Transport Services Market", Biznes Inform, vol. 11, pp. 149—154. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-11-149-154.

7. Luchnykova, T.P., Tarnovska, I.V., and Vorobiov, Ye.V. (2023), "Adapting the Transport Enterprises of Ukraine to the Conditions of Martial Law", Biznes Inform, vol. 1, pp. 116—122. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-1-116-122.

8. Petrenko, O.I., and Aleksieieva, O.O. (2024), "The Practice of Using Blockchain Technology in Multimodal Container Transportation", Biznes Inform, vol. 1, pp. 178—186. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-1-178-186.

9. Platonov, O.I. (2020), "Transformation to the "port-landlord" management model as a key to the development of multimodal transportation", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 13—14, pp. 97—102.

10. Shemaiev, V.V. & Shemaieva, L.M. (2020), "Approaching the port-landlord management model: the Ukrainian context", Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti: Zb. nauk. Prats, vol. 4 (73), pp. 19—30. DOI 10.31375/2226-1915-2020-4-19-30.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2025 р.

УДК 657.6:331.2

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. Поліщук,

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

Уманський національний університет садівництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9859-9001>

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: 10.32702/2306-6792.2025.11.141

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ ПРИ ТИМЧАСОВІЙ ВТРАТІ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ

S. Mykhailovyna,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Uman national university of horticulture

O. Polishchuk,

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

ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND TAXATION OF SOCIAL BENEFITS FOR TEMPORARY DISABILITY

В умовах воєнного стану в Україні актуальним є соціальний захист непрацездатних громадян. Стаття аналізує нормативно-правові, організаційні та облікові аспекти виплат з тимчасової непрацездатності, враховуючи нові виклики війни та соціально-економічної ситуації. Досліджено трансформацію системи соціального страхування, включаючи електронні лікарняні та цифровізацію.

Особливу увагу приділено змінам, що відбулися після набуття чинності Законом України № 4158-ІХ, який змінив механізми фінансування, порядок оплати лікарняних та підходи до визначення розміру виплат. Розглянуто вплив новачок на роботодавців, застрахованих осіб та Пенсійний фонд України, окреслено переваги й проблеми нової системи. У статті детально проаналізовано розрахунок лікарняних відповідно до чинного законодавства, приклади бухгалтерських проведення та порядок взаємодії між суб'єктами процесу.

Результатом дослідження є систематизація практичних підходів до організації обліку виплат у період воєнного стану, визначенні факторів, що впливають на точність і своєчасність нарахування допомоги з тимчасової непрацездатності. Також визначено основні етапи алгоритму здійснення виплат за листком непрацездатності з описом кожної дії, що допоможе в спрощенні процедури отримання страхових виплат.

In the current context of martial law in Ukraine, the issue of providing social protection for citizens who have lost their ability to work is of critical importance. This article analyzes the legal, organizational, and accounting aspects of temporary disability benefit payments, taking into account the new challenges arising from the armed aggression by the Russian Federation and the deterioration of the socio-economic situation. It examines the transformation of the social insurance system, including the implementation of electronic sick leave certificates, the digitalization of registries, and the simplification of procedures for accessing assistance.

Particular attention is given to changes introduced by the Law of Ukraine No. 4158-IX, which reformed funding mechanisms, revised the rules for paying sick leave, and modified the methods for calculating benefit amounts. The article explores how these innovations affect employers, insured persons, and the Pension Fund of Ukraine, highlighting both the advantages and challenges of the new system. Detailed analysis is provided on how sick leave benefits are calculated under current legislation, including examples of accounting entries and procedures for interaction among all involved parties.

The result of the research is the systematization of practical approaches to the organization of accounting for payments during martial law, the identification of factors influencing the accuracy and timeliness of the accrual of temporary disability benefits. The main stages of the algorithm for making payments based on sick leave certificates are also defined, with a description of each action, which will help simplify the procedures for receiving insurance payments.

Ключові слова: облік, оподаткування, тимчасова непрацездатність, соціальний захист, електронний лікарняний, фінансування виплат.

Key words: accounting, taxation, temporary disability, social protection, electronic sick leave certificate, financing of payments.

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

Кардинальні зміни в житті українського суспільства викликані збройною агресією російської федерації проти України, суттєво впливають на соціально-економічне становище громадян, зокрема на їхні можливості отримання доходів у разі хвороби, травми або інших обставин, що призводять до тимчасової втрати працездатності. Для населення України система соціальних виплат, зокрема допомога з тимчасової непрацездатності, є критично важливим механізмом часткового відшкодування втрачених доходів для фінансово вразливих сімей, особливо в умовах зростання стресових факторів, травм та обмеженої доступності медичної допомоги, що сприяє підтримці їхньої економічної стабільності. Воєнний стан призвів до зростання кількості вразливих груп населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та осіб з інвалідністю, надання підвищених та гарантованих соціальних виплат незалежно від страхового стажу є важливим інструментом державного захисту соціально незахищених категорій громадян.

На разі держава активізувала правове регулювання соціальних виплат шляхом спро-

щення процедур (е-лікарняні, розширення пільг), забезпечує стабільне фінансування незважаючи на бюджетні обмеження, та інтенсифікує цифровізацію процесів через розвиток Електронного реєстру та онлайн-сервісів, що суттєво знижує корупційні ризики та прискорює отримання допомоги громадянами та компенсацій роботодавцям. Також держава посилює соціальну стабілізацію через розширення пільгових категорій (ветерани, сім'ї загиблих, постраждалі внаслідок воєнних дій), які отримують повноцінні виплати незалежно від стажу, та активізує інформаційні кампанії для підвищення обізнаності громадян про їхні соціальні права, особливо серед внутрішньо переміщених осіб.

Поряд з позитивними змінами система соціального страхування в Україні стикається з комплексом проблем, які потребують термінового вирішення. Нестабільність законодавчої бази разом із технічними недоліками електронного документообігу значно ускладнюють громадянам доступ до соціальних виплат. Окрім того, фінансове навантаження на бізнес через відсутність єдиних стандартів розрахунку виплат створює додаткові складнощі як для роботодавців, так і для Пенсійного фонду України.

Наукові дослідження розрахунків за виплатами допомоги з тимчасової непрацездатності

мають на меті проаналізувати вплив законодавчих змін на систему обліку виплат з тимчасової непрацездатності, виявити фактори, що впливають на розмір цих виплат, а також систематизувати типові помилки для подальшого удосконалення облікових процесів.

Практичне завдання розрахунків за виплатами допомоги з тимчасової непрацездатності передбачає забезпечення достовірного та своєчасного нарахування цих виплат, а також мінімізацію помилок і штрафних ризиків. Крім того, вони спрямовані на оптимізацію фінансових ресурсів підприємств та надання бухгалтерам актуальних рекомендацій щодо застосування норм соціального страхування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання визначення суми допомоги у разі тимчасової непрацездатності завжди привертало значну увагу як бухгалтерів-практиків, так і науковців, адже від правильності розрахунків залежить фінансова стабільність працівників у період хвороби. Науковці в своїх дослідженнях детально аналізують цей аспект, роз'яснюючи нюанси законодавства, обліку та методики обчислення виплат.

У статті Безверхого К. та Приймак Н. [1] досліджено комплекс теоретичних, методичних і практичних питань, пов'язаних з бухгалтерським обліком допомоги по тимчасовій непрацездатності. Особливу увагу автори приділяють сучасним викликам, зумовленим цифровізацією облікових процесів, зокрема переходом на е-лікарняні. Також проаналізовано основні нормативно-правові акти, що регулюють порядок нарахування та обліку таких виплат. У статті запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення процесу документування, зниження облікових ризиків, забезпечення своєчасності виплат і підвищення прозорості бухгалтерського обліку на підприємствах різних галузей економіки.

Шепелюк В. А. та Буркова Л. А. [2] детально розглядають підходи до класифікації допомоги по тимчасовій непрацездатності в межах НП(С)БО та МСФЗ 19, вказуючи на суттєві концептуальні та термінологічні відмінності. Автори обґрунтовують необхідність адаптації облікової політики підприємств відповідно до міжнародних вимог задля підвищення прозорості та уніфікації звітності. Висвітлено також практичні наслідки для обліку та фінансового аналізу, а також запропоновано конкретні заходи щодо впровадження змін, які сприятимуть

якіснішому управлінню соціальними витратами підприємства.

Ключові аспекти організації обліку розрахунків з оплати праці в умовах воєнного стану, з акцентом на виплати допомоги з тимчасової непрацездатності розглянули у своїй статті Склярук І. та Поліщук М. [3] Науковцями досліджено зміни нормативно-правового регулювання трудових відносин через введення воєнного стану в Україні та проаналізовано практичні проблеми, що виникають при веденні обліку. Особлива увага приділяється нюансам формування бази для нарахування допомоги, джерелам її фінансування, а також питанням оподаткування. Результатом роботи є удосконалений алгоритм дій для підприємств, що дозволяє ефективніше організовувати облік, уникати помилок при взаємодії з Пенсійним фондом України та мінімізувати ризики порушень податкового законодавства.

Попри увагу науковців і практиків до обліку допомоги по тимчасовій непрацездатності, залишаються невизначеними питання адаптації обліку до специфічних умов воєнного стану, включаючи облік виплат постраждалим від воєнних дій. Крім того, недостатньо досліджено можливості оптимізації податкового обліку таких виплат та питання організації внутрішнього контролю для запобігання зловживанням.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження організації обліку та оподаткування соціальних виплат у разі тимчасової втрати працездатності в умовах трансформації соціального захисту України.

Основними завданнями дослідження є:

Аналіз нормативно-правових засад документального оформлення, нарахування та обліку допомоги по тимчасовій непрацездатності.

Оцінка впливу законодавчих змін, зокрема цифровізації, на процеси розрахунків та податкового обліку соціальних виплат.

Визначення практичних аспектів реалізації страхових механізмів, включаючи бухгалтерську кореспонденцію та алгоритми виплат.

Формулювання рекомендацій щодо вдосконалення обліку, мінімізації ризиків для роботодавців та забезпечення прозорості процедур.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нормативно-правова база є фундаментом для справедливого та прозорого здійснення виплат допомоги з тимчасової непрацездат-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика змін в оплаті лікарняних відповідно до Закону України № 4158-IX

Критерій	До 04.05.2025 року	З 04.05.2025 року
Розмір допомоги по тимчасовій непрацездатності	Від 50% до 100% середньої зарплати залежно від страхового стажу	100% середньої зарплати незалежно від страхового стажу
Оплата перших днів непрацездатності	Перші 5 днів – за рахунок роботодавця; з 6-го дня – за рахунок Фонду соціального страхування	Перші 5 днів – за рахунок роботодавця; з 6-го дня – за рахунок Пенсійного фонду України
Оплата лікарняних за сумісництвом	Виплати здійснювалися лише за основним місцем роботи	Виплати здійснюються як за основним місцем роботи, так і за місцем роботи за сумісництвом
Нещасні випадки на виробництві / профзахворювання	Виплати здійснював Фонд соціального страхування; розмір залежав від страхового стажу	Виплати здійснює роботодавець, у якого настав страховий випадок; перші 17 днів – за рахунок роботодавця; розмір – 100% середньої зарплати
Фінансування лікарняних	Фонд соціального страхування	Пенсійний фонд України

Джерело: узагальнено автором на основі [10].

ності, забезпечуючи чіткі правила розрахунку та запобігаючи зловживанням. Вона гарантує право застрахованих осіб на отримання належної матеріальної підтримки у випадку хвороби, базуючись на єдиних законодавчо встановлених критеріях.

Розглянемо основну нормативно-правову базу, що регулює розрахунки за виплатами допомоги з тимчасової непрацездатності в Україні:

Закон України Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування, від 23.09.1999 р. № 1105, визначає правові, фінансові та організаційні засади загальнообов'язкового державного соціального страхування, гарантії працюючим громадянам щодо їх соціального захисту у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, вагітністю та пологами, у разі нещасного випадку на виробництві або професійного захворювання, охорони їхнього життя та здоров'я [4];

Постанова КМУ про Порядок обчислення середньої заробітної плати (доходу, грошового забезпечення) для розрахунку виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням, затверджений від 26.09.2001 р. № 1266 [5];

Закон України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" від 08.07.2010 р. № 2464-VI. [6];

Постанова про Порядок фінансування страхувальників для надання матеріального забезпечення застрахованим особам у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та окре-

мих виплат потерпілим на виробництві за рахунок коштів Фонду соціального страхування України, від 19.07.2018. № 12 [7];

Наказ МОЗ України про Порядок видачі (формування) листків непрацездатності в Електронному реєстрі листків непрацездатності, від 17 червня 2021 року № 1234 [8];

Постанова про Порядок організації ведення Електронного реєстру листків непрацездатності та надання інформації з нього, від 17 квітня 2019 р. № 328, визначає механізм організації ведення Електронного реєстру листків непрацездатності та надання інформації з нього [9].

Відповідно до Постанови № 328 Листок непрацездатності — сформований (виданий) програмними засобами Реєстру на підставі медичного вис-

новку про тимчасову непрацездатність або документа, що засвідчує факт усиновлення дитини, і зареєстрований за єдиним реєстраційним номером листка непрацездатності у Реєстрі електронний документ, що є підставою для звільнення від роботи, оплати перших п'яти днів тимчасової непрацездатності, призначення матеріального забезпечення та надання соціальних послуг відповідно до законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Працівник, що втратив тимчасову працездатність не зобов'язаний роздруковувати е-лікарняний, оскільки роботодавець або бухгалтер може самостійно його переглянути на веб-порталі електронних послуг Пенсійного фонду України.

З 4 квітня 2025 року набули чинності нові правила оплати лікарняних відповідно до Закону України від 18.12.2024 № 4158-IX "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо загальнообов'язкового державного соціального страхування" [10] (табл. 1).

Відповідно до Закону України № 1105 застрахованим особам у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності надаються такі види страхових виплат:

1 — допомога по тимчасовій непрацездатності, включаючи догляд за хворою дитиною, догляд за дитиною віком до 14 років або дитиною з інвалідністю віком до 18 років на весь період надання реабілітаційної допомоги, за наявності медичного висновку про необхідність стороннього догляду за дитиною;

2 — допомога по вагітності та пологах;

3 — допомога на поховання (крім поховання пенсіонерів, безробітних та осіб, які померли внаслідок нещасного випадку на виробництві).

Виплати за листками непрацездатності поділяються на дві частини (ст.15 Закону України № 1105) [4]:

1. Протягом перших п'яти днів відпустки через хворобу або травми, не пов'язані з виробництвом, роботодавець несе відповідальність за покриття витрат. Ці витрати обліковуються у складі витрат підприємства.

2. Починаючи з шостого дня лікарняного і далі роботодавець продовжує здійснювати виплати, але Пенсійний фонд України згодом відшкодовує ці витрати шляхом перерахування відповідних сум на спеціальний рахунок. Для отримання допомоги необхідно заповнити та подати до Пенсійного фонду України заяву-розрахунок де зазначити суму лікарняних, яку має виплатити Фонд.

Правило 5 днів має винятки. Відповідно до ст. 15 та ст. 18 Закону № 1105 [4] оплачуються з 1-го дня за рахунок Пенсійного фонду:

- допомога по вагітності та пологах (декретних);
- лікарняні з догляду за хворою дитиною чи хворим членом сім'ї.

Визначення розміру страхової виплати покладається на застраховану особу або її уповноважених осіб відповідно до ст. 22 Закону України № 1105. В такій ситуації існують два можливі підходи до призначення та виплати лікарняних. Перший варіант призначення одного або кількох уповноважених осіб, які будуть розглядати листки непрацездатності та приймати рішення щодо надання матеріального забезпечення, зокрема виплати по е-лікарняним листам. Другий варіант — директор сам приймає рішення щодо призначення та виплати по е-лікарняним листам.

Надання допомоги по тимчасовій непрацездатності та у зв'язку з вагітністю та пологами здійснюється на підставі видачі листка непрацездатності, який формується в Електронному реєстрі листків непрацездатності згідно з наказом № 1234 [8]. Роботодавець отримує доступ до інформації про листок непрацездатності працівника через кабінет страхувальника на порталі електронних сервісів Пенсійного фонду України. Після отримання на вебпорталі електронних послуг інформації про статус е-лікарняного призначення допомоги по тимча-

Таблиця 2. Визначення розрахункового періоду

Відпрацьований час	Розрахунковий період
Понад 12 календарних місяців	Останні 12 календарних місяців (з першого до першого числа), що передують місяцю, у якому настав страховий випадок.
Менше 12 календарних місяців	Фактично відпрацьовані календарні місяці (з першого до першого числа).
Менше як календарний місяць	Фактично відпрацьований час (календарні дні) перед настанням страхового випадку
Відсутній (страховий випадок настав у перший день роботи, або з поважних причин працівник не мав заробітку)	Немає розрахункового періоду За основу необхідно взяти тарифну ставку (посадовий оклад) або її частину, встановлену на день настання страхового випадку. Оклад (тариф) ділимо на 30,44 для визначення середньоденної зарплати.

Джерело: узагальнено автором на основі [5].

совій непрацездатності розглядається в такі терміни:

- по тимчасовій непрацездатності — не пізніше десяти робочих днів з дня їх надходження;
- по вагітності та пологах — не пізніше трьох робочих днів з дня їх надходження;
- повідомлення про відмову — не пізніше п'яти днів після прийняття відповідного рішення.

Підстави для відмови в наданні допомоги по тимчасовій непрацездатності (ст. 16 Закону № 1105) [4]:

- 1) у разі одержання застрахованою особою травми або її захворювання при вчиненні нею кримінального правопорушення;
- 2) у разі навмисного заподіяння шкоди своєму здоров'ю з метою ухилення від роботи чи інших обов'язків або симуляції хвороби;
- 3) за час перебування під арештом і за час проведення судово-медичної експертизи;
- 4) за час примусового лікування, призначеного за судовим рішенням;
- 5) у разі тимчасової непрацездатності у зв'язку із захворюванням або травмою, що сталися внаслідок алкогольного, наркотичного, токсичного сп'яніння або дій, пов'язаних із таким сп'янінням;
- 6) за період перебування застрахованої особи у відпустці без збереження заробітної плати, творчій відпустці, додатковій відпустці у зв'язку з навчанням;
- 7) за період тимчасової непрацездатності, зазначений у листку непрацездатності, визначеному необґрунтованим.

Для розрахунку лікарняних необхідно визначити розрахунковий період та його тривалість у календарних днях, при цьому не вра-

Таблиця 3. Кореспонденція рахунків з обліку за виплатами допомоги з тимчасової непрацездатності

Зміст господарської операції	Д-т	К-т	Сума, грн
1	2	3	4
Нараховані лікарняні за перші 5 днів тимчасової втрати працездатності	949	663	2050,75
Нараховані лікарняні за решту 8 днів за рахунок ПФУ після подачі заяви-розрахунку	378	663	3281,20
Нарахований ЄСВ на загальну суму лікарняних (5331,95×0,22)	949	651	1173,03
Утриманий ПДФО з суми лікарняних (5331,95×0,18)	663	641	959,75
Утриманий військовий збір з загальної суми лікарняних (5331,95×0,015)	663	642	79,98
Надійшли лікарняні на відкритий спецрахунок з ПФУ	313	378	3281,20
Сплата ПДФО при виплаті лікарняних за перші 5 днів (2050,75×0,18)	641	311	369,14
Сплата військового збору при виплаті лікарняних за рахунок коштів підприємства (2050,75×0,015)	642	311	30,76
Виплата лікарняних за рахунок коштів підприємства (2050,75 - 369,14 - 30,76)	663	311	1650,85
Сплата ПДФО при виплаті лікарняних за рахунок коштів ПФУ зі спецрахунку (3281,20×0,18)	641	313	590,62
Сплата військового збору при виплаті лікарняних за рахунок коштів ПФУ зі спецрахунку (3281,20×0,015)	642	313	49,22
Виплата лікарняних за рахунок коштів ПФУ зі спецрахунку (3281,20 - 590,62 - 49,22)	663	313	2641,36
Сплачений ЄСВ за рахунок коштів підприємства при виплаті лікарняних	651	311	1173,03

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 5, 6, 8].

ховуються дні, коли працівник не працював з поважних причин. (п. 3 Наказ № 1266) [5]. Розрахунковим періодом, за який обчислюють середню заробітну плату, є 12 календарних місяців за місцем роботи, де стався страховий випадок, починаючи з місяця, що передує місяцю настання страхового випадку. Якщо стаж роботи працівника менше 12 місяців, відповідним періодом вважається (табл. 2):

Тривалість розрахункового періоду обчислюється у календарних днях. До розрахункового періоду не включаються дні, не відпрацьовані з поважних причин (п. 3 Порядку № 1266) [5]. Це дні: тимчасової непрацездатності; відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами; відпустки по догляду за дитиною до досягнення нею 3-річного віку; відпустки без збереження зарплати; дні призупинення дії трудового договору у зв'язку з агресією рф.

Показник середньоденної зарплати в розрахунковому періоді для визначення виплат за загальнообов'язковим державним со-

ціальним страхуванням обчислюють за формулою:

$$ЗП_{\text{с}} = ЗП_{\text{рп}} \div КД_{\text{тв}}$$

$ЗП_{\text{с}}$ — сума середньоденної заробітної плати;

$ЗП_{\text{рп}}$ — сума зарплати за розрахунковий період, на яку нараховували ЄСВ;

$КД_{\text{тв}}$ — кількість календарних днів перебування у трудових відносинах у розрахунковому періоді, без урахування календарних днів, не відпрацьованих з поважних причин. Віднімати святково-неробочі дні чи вихідні у такому розрахунку не потрібно.

Розрахувати тривалість лікарняних днів і визначити розмір лікарняних можна шляхом множення середньої заробітної плати на кількість днів. Обчислити суму лікарняних можна за формулою:

$$Л = ЗП_{\text{с}} \times КД_{\text{л}}$$

$Л$ — сума лікарняних;

$ЗП_{\text{с}}$ — сума середньоденної заробітної плати;

Таблиця 4. Алгоритм здійснення виплат за листком непрацездатності

№	Опис дії	Виконавець	Терміни
1	Звернення до лікаря для встановлення факту тимчасової непрацездатності	Застрахована особа	У день виникнення непрацездатності
2	Створення медичного висновку в системі охорони здоров'я	Лікар	У день звернення
3	Формування листка непрацездатності в електронному реєстрі	Автоматично	Після створення медвисновку
4	Отримання листка непрацездатності роботодавцем через кабінет страхувальника	Роботодавець	У день створення ЛН
5	Набуття статусу «Готовий до сплати»	Автоматично	Через 7 днів після закриття ЛН (або відкриття — для вагітності/пологів)
6	Визначення днів, що підлягають оплаті, розгляд документів	Відділ кадрів	Не пізніше 10 роб. днів (3 дні — для вагітності/пологів)
7	Прийняття рішення про призначення виплати, нарахування допомоги	Роботодавець / Бухгалтерія	Після розгляду документів
8	Фінансування: з 1 по 5 день — за рахунок роботодавця	Роботодавець	Відразу після нарахування
9	Фінансування: з 6 дня — за кошти Пенсійного фонду	Пенсійний фонд України	Після подачі заяви-розрахунку
10	Виплата допомоги у випадках вагітності/пологів чи догляду — з 1 дня	Пенсійний фонд України	Відповідно до рішення
11	У разі виробничого нещасного випадку: 1–17 днів — роботодавець, з 18 дня — Пенсійний фонд	Роботодавець / Пенсійний фонд	За фактом настання випадку
12	Подача заяви-розрахунку	Роботодавець / Бухгалтерія	Не пізніше 5 роб. днів після рішення
13	Опрацювання заяви, рішення про фінансування	Пенсійний фонд України	Протягом 3 роб. днів
14	Надходження коштів і виплата допомоги	Роботодавець	До найближчого дня виплати зарплати

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 5, 8].

КДл — кількість днів лікарняного;

Кореспонденція рахунків для розрахунків за виплатами допомоги з тимчасової непрацездатності наведено в табл. 3.

Алгоритм здійснення виплат за листком непрацездатності складається з низки послідовних етапів, у яких задіяні застрахована особа, медичний заклад, роботодавець та Пенсійний фонд України. Сформована та узагальнена таблиця 4 з описом кожного етапу, відповідальними особами та встановленими термінами, допоможе краще орієнтуватися в процедурі отримання страхових виплат.

Оподаткування виплат за листками непрацездатності регулюється Податковим кодексом України [12], Законом України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" № 2464-VI від 08.07.2010 [11], Законом України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування" № 1105-XIV від 23.09.1999 [4]. Залежно від виду виплат, застосовуються різні правила щодо утримання податків і нарахування єдиного соціального внеску. У таблиці 5 відображено порівняльну характеристику податкового навантаження та нормативно-правового регулювання для кожного виду виплат.

Звичайні лікарняні та допомога у зв'язку з вагітністю і пологами підлягають утриманню ПДФО, тоді як компенсації в разі нещасного випадку на виробництві від оподаткування звільняються. Військовий збір утримується тільки із звичайних лікарняних.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Система соціального страхування в Україні зазнала істотних змін, які передбачають підвищення соціальних гарантій незалежно від страхового стажу, що є позитивною тенденцією з точки зору соціальної справедливості. Запровадження е-лікарняних, цифрового документообігу та оновлених правил фінансування з боку Пенсійного фонду України значно оптимізували процедуру отримання допомоги, знизили рівень корупційних ризиків та підвищили прозорість. Разом з тим, нестабільність законодавчої бази, відсутність чітких стандартів розрахунків та технічні труднощі створюють

Таблиця 5. Оподаткування виплат за листками непрацездатності

Вид виплат	Утримання		Нарахування	Нормативно-правове регулювання
	ПДФО (18%)	Військовий збір (5%)	ЄСВ (22%)	
Звичайні лікарняні	Утримується	Утримується	Нараховується	ПКУ: Ст. 164, 167, 168 Закон № 2464-VI — ЄСВ
Вагітність і пологи	Утримується	Не утримується	Нараховується	Закон № 1105-XIV — соціальне страхування
Нещасний випадок на виробництві	Не утримується	Не утримується	Нараховується	ПКУ: Ст. 165.1.1 - виплати не оподатковуються Закон № 2464-VI Закон № 1105-XIV

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 11, 12].

загрози для своєчасного і правильного нарахування виплат.

Подальші наукові дослідження повинні бути спрямовані на аналіз практичних наслідків останніх законодавчих змін, виявлення проблемних аспектів їх застосування та розробку рекомендацій щодо оптимізації облікових процесів в умовах воєнного стану та після його завершення. Особливої уваги потребують питання обліку виплат постраждалим від воєнних дій та можливості застосування цифрових технологій для подальшого удосконалення системи соціального страхування.

Література:

1. Безверхий К. О., Приймак Н. С. Особливості бухгалтерського обліку допомоги по тимчасовій непрацездатності на підприємствах різних секторів економіки. Суспільство. Економіка. Цифровізація. 2024. № 1 (1). С. 29—44.
2. Шепелюк В. А., Буркова Л. А. Облік поточних виплат працівникам: протиріччя у національному та міжнародному стандартах. Вчені записки Університету "КРОК". 2021. № 62. С. 53—62.
3. Склярчук, І., Поліщук, М. Особливості організації обліку розрахунків з оплати праці в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2130/2059>.
4. Закон України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування" від 23 вересня 1999 року № 1105-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>
5. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати (доходу, грошового забезпечення) для розрахунку виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням" від 26 вересня 2001 року № 1266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1266-2001-p#Text>
6. Закон України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне со-

ціальне страхування" від 08.07.2010 р. № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0012890-18#Text>

7. Постанова правління Фонду соціального страхування України "Про затвердження Порядку фінансування страхувальників для надання матеріального забезпечення застрахованим особам у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та окремих виплат потерпілим на виробництві за рахунок коштів Фонду соціального страхування України" від 19 липня 2018 року № 12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0962-18#Text>

8. Наказ Міністерства охорони здоров'я України "Про затвердження Порядку формування та видачі листків непрацездатності в Електронному реєстрі листків непрацездатності" від 17 червня 2021 року № 1234. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0982-21#Text>

9. Постанова Кабінету Міністрів України "Про організацію ведення Електронного реєстру листків непрацездатності та надання інформації з нього" від 17 квітня 2019 року № 328. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/328-2019-п#Text>

10. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо загальнообов'язкового державного соціального страхування" від 18 грудня 2024 року № 4158-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4158-20#Text>

11. Закон України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування": від 8 липня 2010 р. № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text>

12. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

References:

1. Bezverkhyi, K.O., Pryimak, N.S. (2024), "Peculiarities of accounting for temporary disability assistance at enterprises of various economic sectors", *Suspilstvo. Ekonomika. Tsyfrovizatsiya*, vol. 1, no. 1, pp. 29—44.

2. Shepeliuk, V.A., Burkova, L.A. (2021), "Accounting for current employee benefits: contradictions in national and international standards", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 62, pp. 53—62.

3. Skliaruk, I., Polishchuk, M. (2023), "Peculiarities of payroll accounting organization under modern conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*,

[Online], vol. 47, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2130/2059>, (Accessed 15 May 2025).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Compulsory State Social Insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text> (Accessed 15 May 2025).

5. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2001), Resolution "On the Procedure for Calculating the Average Salary (Income, Monetary Allowance) for Payments under the Compulsory State Social Insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1266-2001-п#Text> (Accessed 15 May 2025).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On the collection and accounting of a single contribution for mandatory state social insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0012890-18#Text> (Accessed 18 May 2025).

7. The Social Insurance Fund of Ukraine (2018), Resolution "On the Procedure for Financing Insurers for Providing Material Assistance to Insured Persons Due to Temporary Disability and Certain Payments to Victims at Work", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0962-18#Text> (Accessed 15 May 2025).

8. The Ministry of Health of Ukraine (2021), Order "On the Procedure for Forming and Issuing Sick Leave Certificates in the Electronic Register", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0982-21#Text> (Accessed 15 May 2025).

9. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On the Organization of the Electronic Register of Sick Leave Certificates and Provision of Information from It", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/328-2019-п#Text> (Accessed 15 May 2025).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Compulsory State Social Insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4158-20#Text> (Accessed 15 May 2025).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), Law of Ukraine "On the collection and accounting of the single contribution to compulsory state social insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text>, (Accessed 15 May 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", *Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 15 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.05.2025 р.

УДК 659.113:659.4:004.738.5

Р. В. Базака,

к. н. із соц. ком., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3000-6166>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.149

НАТИВНА РЕКЛАМА В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

R. Bazaka,

PhD in Social Communications, Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and Information Technology

NATIVE ADVERTISING IN THE SYSTEM OF MARKETING COMMUNICATIONS

У статті досліджено сучасний стан та особливості функціонування нативної реклами в системі маркетингових комунікацій. Автор розглядає трансформацію рекламного ландшафту в умовах інформаційного перенасичення та вказує на зростання популярності гнучких, ненав'язливих форматів просування, до яких належить нативна реклама. Акцент зроблено на її здатності органічно інтегруватися в контент цифрових платформ і формувати стійкий емоційний зв'язок між брендом і споживачем.

На основі аналізу наукових джерел українських та закордонних дослідників окреслено актуальні підходи до вивчення ефективності, жанрових особливостей і етичних викликів нативної реклами. Особлива увага приділена проблемам прозорого маркування рекламного контенту, когнітивного сприйняття аудиторією, а також використанню штучного інтелекту та гіперперсоналізації в її створенні. Проведено порівняльний аналіз нативної реклами з контент-маркетингом і контекстною рекламою з метою уточнення меж функціонального застосування цих інструментів у цифровому середовищі.

Результати дослідження засвідчують потенціал нативної реклами як ефективного засобу підвищення лояльності до бренду, за умови її етичного використання. У статті також наголошено на необхідності подальших досліджень, спрямованих на удосконалення механізмів етичної відповідальності в рекламній практиці.

The article presents a comprehensive analysis of native advertising as one of the leading tools of modern marketing communications, which has gained particular popularity under conditions of audience information overload. The author emphasizes that the decreasing effectiveness of traditional advertising formats has led to a shift toward more flexible, personalized, and "natural" modes of user interaction, among which native advertising demonstrates the highest efficiency. It integrates into the consumer's informational environment without disrupting communicative harmony, elicits less resistance, and is better perceived by audiences, thereby increasing trust in the brand. The study is based on a wide range of academic sources, which allows for a holistic presentation of native advertising research within the scholarly discourse. It outlines the contributions of Ukrainian researchers to the study of genre, functional, and ethical aspects of native advertising. It generalizes the approaches of Western scholars, who interpret native advertising as a complex socio-cultural phenomenon. Special attention is given to issues of transparent labeling, the psychological perception of content by consumers, the challenges of recognizing promotional messages, and the impact of algorithmization and artificial intelligence on the creation and distribution of native content.

The article also explores the interplay between native advertising and other types of promotional content, particularly content marketing and contextual advertising. A critical analysis of the differences in goals, forms, distribution channels, and effect duration between these formats is conducted. It is shown that combining native and contextual approaches can produce the maximum communicative effect by merging organic presentation with precise audience targeting. Additionally, the study highlights the growing relevance of multi-genre and multimedia formats of native content (special projects, life hacks, gamified publications) widely used in Ukrainian online media such as "Platform.ma", "The Village Ukraine", "Bit.ua", and "Ukrainska Pravda".

The author draws special attention to ethical dilemmas associated with native advertising and the potential confusion with the phenomenon of "jeans" — hidden, paid content presented as editorial material without appropriate labeling. In this context, the study substantiates the need for enhancing national legislation, increasing accountability among publishers and advertisers, and intensifying public media literacy efforts. Ultimately, it concludes that native advertising, if used ethically and transparently, can serve not only as an effective promotional channel but also as a tool for strengthening brand reputation, fostering a responsible content consumption culture, and promoting a more balanced relationship between media and society.

Ключові слова: нативна реклама, цифровий маркетинг, контент-маркетинг, інфлюенсери, етика реклами, персоналізація контенту

Key words: Native advertising, Digital marketing, Content marketing, Influencers, Advertising ethics, Content personalization.

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

У сучасних умовах інформаційного перенасичення традиційні рекламні формати дедалі частіше втрачають ефективність, поступаючись місцем більш гнучким і непомітним підходам до просування. Одним із таких інструментів є нативна реклама — форма комунікації, що органічно інтегрується в контент і сприймається аудиторією як природна частина медіапотоків. У системі маркетингових комунікацій нативна реклама виступає не лише засобом підвищення довіри до бренду, а й ефективним інструментом формування стійких взаємин із цільовою аудиторією.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Паралельно з популярністю нативної реклами, що стрімко росте, у маркетингових комунікаціях, вона стала об'єктом усестороннього вивчення науковцями. Нативну рекламу як інструмент інтернет-маркетингу вивчають такі українські вчені: А. Буравцева, В. Стамат, Е. Нехайчик, О. Легкий, О. Марцінковська та інші. Нативна реклама стає об'єктом досліджень у галузі медіакомунікацій. Зокрема, цьому явищу присвячено праці Р. Пикалюка [2, 3], Ю. Грушевська, О. Соболевський, Я. Яненко. Окрім питань ефективності нативної реклами, функціонування у соціальних мережах та у контент-маркетингу, актуальним є вивчення етичного боку використання нативної реклами, зокрема питання прозорого маркування нативної реклами. У більшості країн Європи існують

саморегуляційні вимоги, до використання нативної реклами. Серед закордонних науковців, що вивчають цю проблему М. Амазін, Ю. Ву, М. Фарук, Д. Хан, М. Драмрайт та Ж. Нан [5].

Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. Незважаючи на представлені в українському законодавстві вимоги до маркування нативної реклами [4], у багатьох випадках користувачі не розпізнають, що перед ними реклама. Це ставить під сумнів прозорість і довіру до медіа, що робить актуальним вивчення розмежування між редакційним контентом і рекламою та розробку етичних стандартів; окрім того актуальними лишаються питання когнітивного сприйняття нативної реклами споживачами.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті: всебічне дослідження нативної реклами як ефективного інструменту маркетингових комунікацій в умовах інформаційного перенасичення. З'ясувати специфіку її функціонування, жанрові та етичні особливості, а також визначити її відмінності й точки перетину з контент-маркетингом та контекстною рекламою.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Нативна реклама є інструментом, що поєднує елементи контент-маркетингу та традиційної реклами, забезпечуючи делікатне просування товарів і послуг без нав'язливого впливу на споживача. Її ключова особливість полягає в адаптації рекламного повідомлення до формату та стилістики платформи розміщен-

ня: публікації в онлайн-медіа, соціальних мережах, подкастах, відеоконтенті тощо. Це дозволяє створити ефект "природної" присутності бренду в інформаційному полі, що підвищує рівень довіри аудиторії.

У системі маркетингових комунікацій нативна реклама виконує низку важливих функцій: інформативну, іміджеву, емоційну та інтеграційну. На відміну від прямих рекламних оголошень, вона сприяє не лише ознайомленню з товаром, а й формуванню глибшого зв'язку між брендом та споживачем через цінності, смисли та контекст. Особливу ефективність нативна реклама демонструє у цифровому середовищі, де алгоритми платформи сприяють поширенню релевантного контенту, а користувачі схильні ігнорувати традиційні рекламні блоки. Водночас існують певні ризики та етичні виклики, пов'язані з розмиттям межі між редакційним і рекламним контентом. Тому важливо дотримуватись прозорості, маркувати нативні матеріали відповідно до вимог законодавства та стандартів медіаграмотності.

Сьогодні нативна реклама є найбільш популярним різновидом реклами в інтернеті. За даними американської маркетингової компанії "IPG Media Lab" нативна реклама набирає на 53% більше переглядів за банерну рекламу, на 18% збільшує намір споживача купити товар та на 9% зацікавленість брендом, ніж традиційна реклама [6]. У цифровому маркетингу нативна реклама використовується в соціальних мережах, блогах, відеоплатформах та на новинних сайтах. Головна перевага — ненав'язливість, релевантність і висока залученість користувачів. Американська асоціація Native Advertising Institute нативною рекламою вважає "оплачуваний вид реклами, за формою, сприйняттям і функціями ідентичний контенту носія, на якому вона представлена" [7]. На думку журналістикознавця Р. Пикалюка "Нативна реклама має бути якісним контентом, який органічно сприймається у виданні, але насправді є комерційним" [3].

Нативна реклама починається з визначення цільової аудиторії, аналізу її потреб та інтересів. Якщо створити релевантний контент, який органічно вписаний у платформу, де він буде розміщений. Обираються відповідні канали, такі як соціальні мережі, блоги чи новинні сайти, після чого реклама інтегрується в стрічку новин, статей чи відеоконтенту. На завершальному етапі аналізуються показники ефективності, такі як залученість, кліки та конверсії, щоб оптимізувати стратегію та покращити результат.

"Активне використання формату нативної реклами призвело до появи суміжних явищ, таких як джинса, прихована реклама тощо. Ці явища негативно впливають на якість медійного контенту з етичного погляду, а також знижують довіру аудиторії до ЗМІ, в якому вони розміщуються" [2, с. 62]

Нативну рекламу часто плутають з "джинсою" (жаргонне позначення прихованої реклами або замовного матеріалу в журналістиці, який подається під виглядом незалежного редакційного контенту; тобто, це непозначене рекламне або політичне повідомлення, що має на меті вплинути на думку читача, слухача чи глядача, але при цьому маскується під об'єктивну інформацію). Причина полягає в тому, що і нативна реклама, і "джинса" подаються як частина основного контенту ЗМІ і не виглядають як реклама. Головна проблема "джинси" полягає в тому, що споживачі не розуміють, що перед ними — платний контент, що підриває довіру до ЗМІ та вводить в оману. Це є серйозним порушенням журналістських стандартів, адже такі матеріали зазвичай не мають ознак збалансованості, перевірки фактів чи незалежного аналізу. Попри те, що в Україні "джинса" офіційно визнається неприпустимою, вона й досі залишається поширеним явищем, особливо в періоди виборчих кампаній чи PR-активностей бізнесу.

Основна відмінність між нативною рекламою і "джинсою" полягає у наявності маркування зрозумілим для читача чином, наприклад, словами "реклама", "на правах реклами". На популярних ресурсах та сторінках ЗМІ нативні публікації можна знайти за таким маркуванням: "спонсорський контент", "реклама", "партнерський матеріал", "промо", "спецпроект". Деякі видання для нативного контенту виділяють окремий розділ. Наприклад, "Українська правда" та "Platfor.ma" мають розділ "Спецпроекти", а, наприклад онлайн-видання "The Village" немає окремої рубрики, але всі комерційні матеріали позначаються маркером "Спецпроект".

Для того, щоб встановити місце нативної реклами у комплексі маркетингових комунікацій, порівняємо її з найбільш подібними за формою та змістом комунікаційними форматами, такими як контент-маркетинг та контекстна реклама. Нативна реклама й контент-маркетинг часто плутаються, але між ними є суттєві відмінності. Головна мета нативної реклами — це просування продукту або послуги через контент, який маскується під редакційний матеріал. Вона має короткостроковий

ефект і спрямована на прямий вплив, зокрема на продаж. Натомість контент-маркетинг орієнтований на довготривалу побудову довіри до бренду. Його завдання — не лише просувати, а й навчати чи інформувати аудиторію. Такий контент створюється самим брендом як частина стратегії залучення та утримання клієнтів і зазвичай має відкритий, ненав'язливий характер. Підсумовуючи, нативна реклама має на меті продати/прорекламувати, тоді як контент-маркетинг сприяє побудові довіри або хоче чомусь навчити; за формою нативна реклама маскується під редакційний контент, тоді як контент-маркетинг створюється брендом як частина стратегії; за тривалістю ефекту нативна реклама короткострокова, а контент-маркетинг розраховується на тривалі проміжки часу відповідно до маркетингової стратегії.

Нативна реклама та контекстна реклама відрізняються як за формою подачі, так і за способом впливу на аудиторію. Нативна реклама — це рекламний формат, який органічно інтегрується у контент і наслідує стиль, формат та тональність медіаплатформи, де він розміщується. Її головна мета — не викликати в аудиторії відчуття, що перед нею реклама. Така реклама може бути у вигляді статті, відео, посту в соціальних мережах або навіть частини діалогу в подкасті. Вона часто сприймається як частина корисного або розважального контенту, що підвищує довіру до повідомлення, особливо якщо вона створена якісно та відповідає інтересам аудиторії. Навіть не здійснюючи покупку рекламованого товару чи послуги, отримана з публікації інформація може стати в пригоді читачеві, бути корисною чи використаною, як освітній контент тощо. Саме тому, у цій публікації, термін "нативний контент" використовується паралельно з терміном "нативна реклама" залежно від контексту.

Контекстна реклама, навпаки, відображається на основі ключових слів або тематики сторінки, яку переглядає користувач. Вона є прямішою та очевиднішою, часто представлена у вигляді текстових або графічних блоків (наприклад, Google Ads або банери на сайтах). Контекстна реклама орієнтована на швидкий заклик до дії — перехід за посиланням, купівлю або замовлення послуги. Вона завжди чітко маркована як рекламна, її оформлення вирізняється із загального контенту сторінки.

Таким чином, ключова відмінність полягає у ступені інтеграції в контент: нативна реклама зливається з ним і виглядає природно, тоді

як контекстна — це чітко відокремлений комерційний блок, який базується на ключових словах і тематичному таргетингу (процес налаштування реклами таким чином, щоб вона показувалась саме тій аудиторії, яка з найбільшою ймовірністю зацікавиться продуктом або послугою, що дозволяє підвищити ефективність рекламної кампанії, скоротивши витрати на нецільову аудиторію).

Аналізуючи особливості та відмінності нативної реклами та контекстної реклами, особливості їхнього функціонування та поєднання можна вивести формулу, яка може бути корисною для практичного застосування у маркетингових комунікаціях. Використовуючи переваги кожного із цих форматів у одному рекламному матеріалі можна досягти максимального комунікаційного та маркетингового ефекту. Тобто, якщо поєднати інформаційно-комунікаційні переваги нативної реклами з таргетованим алгоритмом просування притаманним контекстної реклами можна досягти максимального охоплення цільової аудиторії у ненав'язливий спосіб, що можна зобразити у вигляді формули: "нативна реклама" + "контекстна реклама" = "відчуття, що рекламний контент відкрито природним шляхом".

Структура нативної реклами включає кілька ключових елементів. Спочатку формується заголовок, який привертає увагу та відповідає інтересам аудиторії. Далі йде основний контент — текст, відео або зображення, що гармонійно інтегрується в платформу та відрізняється від класичної реклами. У текстовому форматі може бути підзаголовок або вступ, який плавно підводить до головної ідеї. Основна частина містить корисну інформацію, яка захоплює користувача, і водночас непомітно демонструє переваги продукту чи послуги. Наприкінці розміщується заклик до дії, що може спонукати до переходу на сайт чи іншої взаємодії.

Нативна реклама може бути створена у різних форматах та різних журналістських жанрах. Аналізуючи різноманітні українські та світові онлайн-видання, такі як "Platfor.ma", "БЖ", "Bit.ua", "AIN.ua", "Buro 24/7", "The Village. Україна", а також тематичні рубрики масових онлайн-видань: "Економічна правда" й "Українська правда. Життя" український журналістикознавець Р. Пикалюк зазначає що "нативна реклама у масових новинних ЗМІ подана у традиційних жанрах (інтерв'ю, аналітична стаття, репортаж) або у форматі спецпроектів. Нішеві видання, окрім традиційних жанрів новини, репортажу, інтерв'ю, огляду, з метою на-

тивного рекламування ширше використовують новітні формати — життєва історія, стаття-лайфхак, підбірка. Для кращого впливу на споживача нативний рекламний контент повинен відповідати редакційній політиці медіаресурсу та за формою не йти врозріз із загальною тематикою ЗМІ" [2, с. 65]. Також дослідник наголошує, що нативна реклама в цих виданнях передбачена за концепцією.

Для того, щоб захопити увагу аудиторії, розробники нативної реклами регулярно експериментують із формою подачі та інтегрують різноманітні інтерактивні та мультимедійні формати в рекламний контент, зокрема використовують прийоми гейміфікації. Цей інструмент у своєму нативному контенті використовують такі українські та закордонні онлайн-видання: Platfor.ma, Bit.ua, AIN.ua, Bird In Flight, The Village. Україна, Meduza.

Гострим залишається питання етики у використанні нативної реклами, проблема полягає в межі між інформуванням і маніпуляцією читачами нативної реклами. На відміну від традиційної реклами, нативна реклама інтегрується в редакційний контент таким чином, що її важко відрізнити від журналістського матеріалу. Це створює ризик введення читача в оману — люди можуть не усвідомлювати, що споживають рекламу, а не незалежну інформацію. Такий ефект особливо небезпечний у новинних медіа, де рівень довіри до контенту традиційно вищий. Ще один етичний аспект — це прозорість: якщо реклама не маркована належним чином, вона порушує право споживача на обізнаність і свідомий вибір. Водночас бренди, намагаючись виглядати "дружніми" й "інформативними", можуть зловживати нативним форматом для прихованого просування інтересів.

В умовах цифрової епохи питання етики стає ще гострішим — особливо з появою алгоритмічних систем, які персоналізують контент і рекламу, посилюючи ефект "інформаційної бульбашки". Це викликає потребу в чітких регуляціях, етичних стандартах та підвищенні медіаграмотності аудиторії. Маркувати рекламу потрібним чином змушує розробників рекламних матеріалів Закон України "Про рекламу" [4].

Про те, чинне законодавство є не єдиним мотивом маркування та прозорості комерційних матеріалів. Дослідники питань медіаморальності Х. Джиюн (кафедра телекомунікацій, Університет штату Болл, Мансі, Індіана, США), М. Драмрайт (Школа реклами та зв'язків з громадськістю імені Стена Річардса, Техаський

університет, Остін, Техас, США) та В. Гу (Школа бізнесу та економіки, Університет Індіани, Річмонд, Індіана, США) опираючись у своїх дослідженнях на моральну філософію, модель переконання та знань, теорію соціальної відповідальності преси, теорію схем та теорію психологічного опору зазначають що сприйняття споживачами оманливості нативної реклами збільшило скептицизм, роздратування та уникнення реклами натомість вища довіра до ЗМІ призвела до нижчого сприйняття оманливості, скептицизму, роздратування та уникнення. Таким чином, — роблять висновок вчені, рекламодавці та онлайн-видавці виграють від чіткого розкриття інформації про спонсорство, яке є відповідальним та прозорим [5].

Отже, нативна реклама є ефективним і актуальним інструментом маркетингових комунікацій, що дозволяє брендам взаємодіяти з аудиторією в ненав'язливій формі. За умови етичного використання та чіткої ідентифікації рекламного змісту вона сприяє підвищенню довіри, залученню уваги та формуванню лояльності до бренду.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасному інформаційному середовищі нативна реклама утвердилася як один із найбільш популярних форматів комунікації між брендом та споживачем. Її сила полягає в здатності інтегрувати рекламне повідомлення у контент таким чином, щоб не порушувати сприйняття аудиторії й водночас забезпечувати високу залученість. Поширення цього формату супроводжується серйозними етичними викликами, насамперед пов'язаними з прозорістю, маніпулятивністю та роллю штучного інтелекту в його створенні. Відсутність чітких меж між журналістикою та рекламою ускладнює розпізнавання комерційного контенту, що потребує підвищення медіаграмотності та законодавчої конкретизації стандартів маркування.

Порівняння з суміжними форматами — контент-маркетингом і контекстною рекламою — дозволяє глибше зрозуміти функціональні особливості нативного контенту й визначити його потенціал як синергійного інструменту маркетингових комунікацій. За належного етичного регулювання, нативна реклама здатна стати не лише ефективним інструментом просування, а й чинником довгострокового зміцнення репутації брендів у цифрову епоху.

Література:

1. Ільченко Ю. Не "контент про бренд", а "брендований контент". Як Platfor.ma заробляє на нативній рекламі. URL: <https://medialab.online/news/1618> (дата звернення: 28.04.2025).

2. Пикалюк Р., Шульга Д. Нативна реклама в українських нішевих онлайн-виданнях. Communications and Communicative Technologies. 2020. Вип. 20. — С. 61—66.

3. Пикалюк Р.В. Нативна реклама в новинних онлайн-виданнях. Кримський міжнародний форум: філологія та журналістика: збірник матеріалів, 20—21 жовтня 2022 р., м. Київ. — Львів — Торунь: Liha-Pres, 2022. С. 44—46.

4. Про рекламу: Закон України від 03.07.96 № 271/96-ВР. Дата оновлення: 04.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 15.05.2025).

5. (Karen) Han J., Drumwright M., Goo W. Native Advertising: Is Deception an Asset or a Liability? Journal of Media Ethics. 2018. Vol. 33(3), pp. 102—119. <https://doi.org/10.1080/23736992-2018.1477048>

6. IPG Lab & Sharethrough: Exploring the Effectiveness Of Native Ads. URL: <http://ipglab.com/2013/06/18/ipg-lab-sharethrough-exploring-theeffectiveness-of-native-ads/> (дата звернення: 23.03.2025).

7. The Ultimate Native ads guide. URL: <https://blog.nativeadvertisinginstitute.com/native-advertising-ultimateguide> (дата звернення: 24.03.2025).

References:

1. Ilchenko, Yu. (2016), "Not "content about brand", but "branded content". How Platfor.ma makes money on native advertising", Media Lab, Available at: <https://medialab.online/news/1618> (Accessed: 28 November 2019).

2. Pikalyuk, R. Shulga, D. (2020), "Native advertising in Ukrainian niche online publications", Communications and Communicative Technologies, VOL. 20, pp. 61—66.

3. Pikalyuk, R. (2022), "Native advertising in online news outlets", Krymskyi mizhnarodnyi forum: filolohiia ta zhurnalistyka: zbirnyk materialiv [Crimean International Forum: Philology and Journalism: Collection of Materials], Kyiv — Lviv — Torun, Ukraine, October 20—21, pp. 44—46.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), Law of Ukraine "On Advertising", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (accessed 15 May 2025).

5. (Karen) Han, J., Drumwright, M., & Goo, W. (2018), "Native Advertising: Is Deception an Asset or a Liability?", Journal of Media Ethics, vol. 33(3), pp. 102—119. <https://doi.org/10.1080/23736992-2018.1477048>

6. IPG Lab & Sharethrough (2013), "Exploring the Effectiveness Of Native Ads", available at: <http://ipglab.com/2013/06/18/ipg-lab-sharethrough-exploring-theeffectiveness-of-native-ads/> (accessed 23 March.2025).

7. Native Advertising Institute (2025), "The Ultimate Native ads guide", available at: <https://blog.nativeadvertisinginstitute.com/native-advertising-ultimateguide> (accessed 24 March. 2025).

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 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 338.43:330.131.7(477)

В. І. Кифяк,
к. е. н. доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>
Р. О. Дубінський,
аспірант, Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8736-4898>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.155

АНАЛІЗ ДЕТЕРМІНАНТ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

V. Kyfjak,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business
and HR Management, Yurii Fedkovych Chernivtsi National University
R. Dubinskyi,
Postgraduate student, Yurii Fedkovych Chernivtsi National University

ANALYSIS OF THE DETERMINANTS OF INSTABILITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE

У статті здійснено комплексний аналіз ключових факторів, що детермінують флуктуацію аграрного сектору України в умовах системної нестабільності, спричиненої поєднанням військових, економічних та кліматичних викликів. Визначено як екзогенні (війнні дії, глобальні ринкові коливання, зміна клімату), так і ендогенні (інституційна слабкість, низька інвестиційна активність, логістичні бар'єри) детермінанти, які у взаємодії формують критичний рівень вразливості галузі. Окреслено зони ризику, інституційні диспропорції та стратегічні напрямки політичного реагування. На підставі одержаних результатів запропоновано напрями формування ризик-орієнтованої політики аграрної безпеки, що ґрунтується на засадах адаптивності, інституційної консолідації та екологічної сталості. Перспективи подальших досліджень пов'язані з побудовою моделей прогнозування аграрних флуктуацій, розробкою індикаторів стійкості та впровадженням цифрових інструментів управління в умовах криз.

The article presents a comprehensive analysis of the key factors driving fluctuations in Ukraine's agricultural sector amid systemic instability triggered by a confluence of military, economic, and climatic challenges. It identifies both exogenous and endogenous determinants that collectively contribute to the sector's critical vulnerability. Exogenous factors include military conflicts, which disrupt infrastructure, supply chains, and market access; global market volatility, affecting prices and export opportunities; and climate change, manifesting in droughts, floods, and other natural disasters that reduce yields. Endogenous factors encompass institutional weaknesses, such as inadequate coordination among state agencies, corruption risks, and inefficiencies in legal frameworks. Low investment activity, driven by high risks and limited capital access, alongside logistical barriers-such as blocked ports and damaged transportation infrastructure-further exacerbates the sector's challenges.

The study delineates risk zones, including regions directly affected by hostilities and sectors heavily reliant on imported resources. It highlights institutional imbalances, such as discrepancies between regulatory frameworks and the sector's actual needs, as well as the lack of transparent financing mechanisms. Based on this analysis, strategic policy responses are proposed, including strengthening institutional frameworks, enhancing risk insurance systems, developing alternative logistical routes, and promoting innovative technologies.

The article advocates for a risk-oriented agrarian security policy grounded in adaptability, institutional consolidation, and environmental sustainability. Adaptability entails flexible responses to changing external conditions, institutional consolidation involves fostering collaboration among government, businesses, and research institutions, and environmental sustainability emphasizes practices that minimize ecological impact.

Future research directions include developing predictive models for agricultural fluctuations, incorporating both economic and environmental variables. The creation of resilience indicators is proposed to assess the sector's capacity to withstand crises. Additionally, the study underscores the importance of implementing digital management tools, such as risk monitoring platforms, automated yield forecasting systems, and precision agriculture technologies, to enhance efficiency in crisis conditions. The research emphasizes the need for a holistic approach to ensuring the agricultural sector's resilience, integrating economic, social, and environmental dimensions to address contemporary challenges effectively.

Ключові слова: аграрний сектор, флуктуації, ризики, нестабільність, воєнні фактори, кліматичні загрози, аграрна політика, стійкість.

Key words: agricultural sector, fluctuations, risks, instability, military factors, climate threats, agricultural policy, sustainability.

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

У контексті сучасних трансформаційних викликів, що постають перед національною економікою, особливе значення набуває проблема системної нестабільності аграрного сектору як одного з ключових сегментів господарського комплексу України, що формує продовольчу безпеку, експортний потенціал та соціальну стабільність сільських територій. Актуальність зазначеної проблематики зумовлена зростаючим впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, серед яких домінують коливання цін на сільську продукцію, зміни в структурі земельних відносин, кліматичні ризики, інституційні деформації, а також геополітична невизначеність, що супроводжується порушенням логістичних ланцюгів постачання та дестабілізацією ринкової.

У такому контексті особливої ваги набуває необхідність комплексного аналізу детермінант нестабільності аграрного сектору, що, з одного боку, дозволяє ідентифікувати основні драйвери аграрних флуктуацій, а з іншого — закладає науково-обґрунтовані засади для формування ефективних механізмів державної політики у сфері аграрного розвитку. Інструментів стратегічного управління ризиками, підвищення стійкості аграрних систем до зовнішніх шоків, а також формування доказової бази для прийняття виважених управлінських рішень на всіх рівнях економічного регулювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У світлі нових соціально-економічних трансформацій, зумовлених зокрема повномасштабним воєнним вторгненням, глобальними кліматичними змінами та структурними диспропорціями на аграрному ринку, актуалізується не-

обхідність комплексного аналізу детермінант нестабільності в аграрному секторі України. Низка сучасних досліджень, як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, висвітлює ключові фактори, що обумовлюють флуктуацію сільськогосподарського виробництва та загрожують продовольчій безпеці країни.

Так, у дослідженні Семененка О. та ін. (2024) [1], акцентовано на фінансових ризиках, пов'язаних із функціонуванням агросектору в зоні військового конфлікту, зокрема йдеться про девальваційні очікування, порушення логістичних ланцюгів та обмежений доступ до кредитних ресурсів. Аналогічно, у праці Nehrey M. та Finger R. (2024) [2], розглянуто перші наслідки повномасштабного вторгнення для сільського господарства України, причому автори, використовуючи методи сценарного прогнозування, виявляють найбільш уразливі складові аграрної політики.

Значну увагу наслідкам війни приділено у статті Реджепі Б. (2023) [3], де на основі комплексного економетричного аналізу доведено, що обсяги сільського виробництва та експортний потенціал агросектору скоротилися внаслідок руйнування інфраструктури та зростання витрат на виробництво. Водночас Мацибора І. (2023) [4], досліджує динаміку інвестиційної активності під час воєнного стану, підкреслюючи необхідність зміни підходів до аграрного інвестування з урахуванням зростання ризиків.

Окремий пласт літератури стосується впливу кліматичних змін та екологічних обмежень. У дослідженнях Шубравської О. та Прокопенко К. (2023), а також у роботі М. Молдован та ін. (2023, Sustainability) [5;6], доведено, що підвищення середньорічних температур та дефіцит вологості безпосередньо впливають на врожайність зернових культур та потребують адаптивних стратегій ведення сільського господарства.

Також заслуговує на увагу дослідження FAO (2023) [7], де на основі репрезентативного опитування малого фермерства України встановлено, що 90% виробників зазнали значного скорочення доходів, що підкреслює важливість зовнішньої технічної допомоги та удосконалення державної підтримки. У публікаціях Intereconomics (2022) та Fitch Solutions (2023) [8;9], проаналізовано вплив війни на глобальну продовольчу безпеку, а також спрогнозовано довготривалі наслідки дестабілізації українського аграрного експорту.

Узагальнюючи вищенаведене, можна констатувати, що сучасний науковий дискурс сходиться у думці про наявність мультифакторного впливу на аграрний сектор України, де взаємодія екзогенних та ендогенних ризиків формує високий рівень нестабільності. Це, у свою чергу, вимагає від наукової спільноти подальших досліджень у площині адаптивного управління, інституційної трансформації та ресурсної стійкості аграрного виробництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є всебічна ідентифікація та науково-обґрунтований аналіз ключових екзогенних та ендогенних факторів, що зумовлюють флуктуації та формують нестабільність аграрного сектору України в умовах багатовимірної кризи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз структури та динаміки аграрного сектору України в умовах тривалого військового конфлікту, глобальної ринкової турбулентності та кліматичних трансформацій дозволяє виокремити ряд взаємопов'язаних детермінант нестабільності, які мають як екзогенне, так і ендогенне походження. До першої групи факторів слід віднести військові дії на території України, руйнування логістичної, транспортної та виробничої інфраструктури, зовнішньоекономічні санкції, а також коливання на глобальних агропродовольчих ринках, зокрема щодо цін на зернові, олійні культури та удобрення.

Натомість до ендогенних факторів варто зарахувати слабкість фінансово-кредитної системи аграрного виробництва, недосконалість державної політики підтримки аграріїв, інституційну фрагментованість аграрного управління, а також низьку інвестиційну привабливість у зв'язку з високим рівнем ризику. Крім того, по-

Таблиця 1. Вплив російської військової агресії на аграрний сектор України

Сфера впливу	Опис	Наслідки для сільського господарства
Руйнування інфраструктури	Руйнування зернохосовищ, техніки, зрошувальних систем, транспортних шляхів.	Зниження виробничих і експортних потужностей, логістичні затримки, збільшення витрат.
Забруднення землі	Поширене мінування орних земель і хімічне забруднення.	Втрата придатних для використання сільськогосподарських угідь, загроза безпеці працівників, зниження врожайності.
Порушення ланцюгів поставок	Блокування та пошкодження логістичних шляхів, включаючи порти та залізниці.	Експортні бар'єри, псування швидкопсувних товарів, втрати ринку.
Дефіцит робочої сили	Мобілізація, переміщення та втрати серед сільського населення.	Дефіцит кваліфікованої робочої сили, затримка сільськогосподарської діяльності.
Фінансові та інвестиційні ризики	Підвищені ризики та невизначеність для інвесторів та страховиків.	Обмежений доступ до кредитів, виведення іноземного капіталу.

Джерело: створено авторами.

силення кліматичних викликів — зокрема зростання середньорічних температур, скорочення кількості опадів у критичні фази вегетації та часті погодні аномалії — створює додаткове навантаження на агроєкосистеми, що призводить до зниження врожайності та втрат посівів.

У цьому контексті особливу увагу варто приділити трансформаційним сценаріям розвитку аграрного сектору у післявоєнний період. Згідно з результатами сценарного моделювання, найбільш ймовірними стратегічними траєкторіями є: по-перше, активізація внутрішньої переробки та розвиток логістичних хабів поза зоною бойових дій; по-друге, стимулювання агроінновацій через механізми державно-приватного партнерства; по-третє, діджиталізація сільськогосподарства як засіб зменшення трансакційних витрат та підвищення стійкості.

Таким чином, дослідження вказує на необхідність формування адаптивної моделі аграрної політики, що базується на засадах ризик-менеджменту, екологічної сталості та економічної динамічності, що дозволить підвищити стійкість аграрного сектору до зовнішніх та внутрішніх шоків.

Війна, яка почалася в Україні у 2014 році, стала однією з найбільших загроз для економічного розвитку України, оскільки вона охоплює всі сфери суспільного життя та має глибокий вплив на макроекономічні показники, ділову активність, інвестиційний клімат, ринки праці та фінансову систему (таблиця 1). Військовий конфлікт, вплинув на всі аспекти аграрного сектору — різке падіння виробництва, руй-

Таблиця 2. Прямі збитки аграрного сектора України за типами активів (2023–2024 роки)

Тип активу	Оцінка збитків (млрд дол. США)	Частка від загальних прямих збитків (%)
Сільськогосподарська техніка та обладнання	6,5	58%
Знищена або викрадена продукція	1,9	17%
Знищені зерносховища	1,9	17%
Багаторічні насадження	0,4	3,6%
Тваринництво	0,3	2,7%
Аквакультура та рибальство	0,04	0,4%
Загальна сума прямих збитків	11,2	100%

Джерело: World Bank, KSE Agrocenter 2024 [11].

нування інфраструктури, збитки в сільському господарстві та промисловості, вплив інвестицій значно знизили економічне зростання [1].

Блокада українських портів призвела до стрибка світових цін і зупинила 13 суден із близько 600 тис. тонн зерна. Обмежена доступність залізничних пунктів пропуску для транзиту сільськогосподарської продукції (4 з Польщею, 3 з Румунією, 2 зі Словаччиною, 2 з Угорщиною та 2 з Молдовою) спричинила додаткові труднощі через різний розмір колій між європейською та українською залізничними системами. У результаті витрати на логістику зросли: після кількох місяців війни вартість транспортування тонни пшениці до порту Констанца (Румунія) зросла на 160 доларів (з 28–33 до 190 доларів). Попри підписання Росією та Україною за підтримки ООН та Туреччини "Ініціативи щодо безпечного транспортування зерна та продовольства з українських морських портів", морський експорт істотно не зріс. Трейдери залишалися неохоче купувати українське зерно через високі транспортні ризики [2].

Більшу частину попереднього врожаю сільгоспвиробники не змогли експортувати. Крім того, деякі елеватори (тобто об'єкти для зберігання або витримки зерна) знаходилися на тимчасово окупованих територіях або були зруйновані. Загальні запаси зерна сільського господарства України до війни становили 75 мільйонів тонн. За перші п'ять місяців війни було пошкоджено або знищено 10 % сховищ, 14 % перебували на окупованій Росією території, близько 30 % залишилися заповненими 22 мільйонами тонн урожаю минулого року [10].

Ще одна проблема — війна призвела до браку кваліфікованої робочої сили в аграрному секторі. Мобілізація чоловіків до Збройних Сил України, їхня участь у територіальній обороні та міграція чоловіків і жінок стали головними викликами, в тому числі для сільськогоспо-

дарської праці. У березні 2022 року уряд вніс до резервного списку майже всі професії, необхідні в агросекторі. 200 000 робітників були зарезервовані на шість місяців, щоб вони могли продовжувати працювати в сільському господарстві і не бути мобілізованими. Агрономи, зоотехніки, ветеринари, торговці, логісти та фінансисти — це професії, які відчували дефіцит в аграрному секторі України [3].

Аналіз аналітичних індикаторів показує, що прямі збитки аграрного сектору України внаслідок повномасштабної війни склали 11,2 млрд доларів США (таблиця 2), що свідчить про масштабну деструкцію аграрної інфраструктури країни. Найбільші втрати понесено в категорії сільськогосподарської техніки та обладнання — 6,5 млрд дол. США (58% загальної суми). Це свідчить про цілеспрямоване знищення виробничих потужностей, необхідних для обробки земель та збору врожаю.

Таким чином, структура втрат свідчить не лише про фізичне знищення майна, а й про глибоке порушення виробничих циклів, логістичних ланцюгів і довгострокових аграрних процесів [11].

Окрім впливу військової агресії на сільськогосподарську інфраструктуру та торгівлю, довгострокові екологічні фактори, такі як зміна клімату, стають не менш значимими рушійними силами нестабільності в аграрному секторі України.

До основних ризиків стійкості сільгоспвиробництва України, спровокованих сучасними кліматичними змінами, насамперед відносяться: збільшення повторюваності й посилення суворості посух у вегетаційний період; збільшення повторюваності стихійних гідрометеорологічних явищ у теплий період року (сильних дощів, гроз, смерчів, шквалів, граду та ін.); зміна характеру опадів у вегетаційний період (зменшення частоти і збільшення інтенсивності їх випадіння), що перешкоджає ефективному накопиченню ґрунтової вологи, погіршує умови збирання врожаю і якість продукції; підвищення частоти й інтенсивності пізніх весняних заморозків; відсутність стійкого снігового покриву (малосніжність зим), що в умовах періодичного значного зниження температури збільшує ризики вимерзання озимих культур. Однак очевидно, що цим переліком нинішні ризики стійкості вітчизняної агросистеми не вичерпуються. Необхідно брати до уваги і багаторічне нераціональне використання природних ресурсів агровиробництва, що серйозно їх виснажило, і загрози біобезпеки, проблеми інфраструктури, зростання експортно-імпор-

Таблиця 3. Економічні наслідки руйнування Каховської ГЕС (станом на 2024)

Сфера впливу	Оцінка збитків / наслідків
Загальні економічні збитки	Загальні збитки оцінюються в понад \$14 млрд Збитки аграрного сектору Херсонщини – \$406,6 млн
Сільське господарство	- Знищено 94% зрошувальних систем Херсонської області, 74% – Запорізької, 30% – Дніпропетровської. - Затоплено близько 10 тис. га сільськогосподарських земель
Рибна галузь	- Загибель 95 тис. тонн риби. - Сумарні збитки біоресурсів – до 10,5 млрд грн
Енергетика	Повна втрата Каховської ГЕС потужністю 330 МВт. - Вартість відновлення оцінюється в понад \$1 млрд
Інфраструктура	Пошкоджено до 300 км доріг у Херсонській області. - Затоплено понад 20 населених пунктів.
Світові ринки	- Ціни на пшеницю на Чиказькій біржі зросли на понад 10% після руйнування дамби.

Джерело: UNCT, CES 2023 [13, 14].

тної залежності виробництва, недостатню його забезпеченість кваліфікованими кадрами, багаторічну концентрацію державної підтримки переважно на великому агробізнесі на шкоду стимулюванню розвитку найбільш стійкої у кризових умовах групи малих аграріїв, обмежений платоспроможний продовольчий попит населення країни тощо [12].

Значні втрати для сільського господарства країни спричинив і підлив Каховської ГЕС (таблиця 3). Хоча, за останніми твердженнями науковців-біологів, пустелі на місці зруйнованого водосховища і не виникне, негативний вплив на сільське господарство вже проявився в підтопленні сільськогосподарських угідь і припиненні постачання води до систем зрошення Херсонської, Запорізької та Дніпропетровської областей. У довгостроковій перспективі значні площі півдня України можуть очікувати малопередбачувані зміни клімату, серед яких: зменшення опадів, пилові бурі, підвищення температури в регіоні внаслідок відкриття великої площі піщаного дна водосховища. Знищення Каховської ГЕС призведе до того, що поля на півдні України вже наступного, 2024 р., можуть перетворитися на пустелі. При цьому, за оцінками Мінагрополітики, український експорт може втратити 1,5—2 млрд дол. [5].

Терористичний акт на Каховській ГЕС призвела до величезних, довготривалих наслідків у всіх секторах — сільському господарстві, енергетиці, інфраструктурі тощо. Вона також вплинула на світові економічні показники, такі як ціни на сировинні товари. Повний масштаб впливу продовжу-

ватиме розкриватися з часом, створюючи серйозні виклики для відновлення та стійкості України.

Щодо ендегенних факторів агросектору, безумовно є інвестиційний клімат та фінансові ризики. Згідно з опитуванням іноземних інвесторів, до початку повномасштабної війни головними перешкодами для інвестицій в Україну були масова корупція; відсутність довіри до судової влади; монополізація ринків; збройний конфлікт з РФ; репресивні дії правоохоронних органів; фінансова нестабільність та коливання на валютному ринку. Повномасштабна війна стала головним негативним чинником, що впливає на інвестиційний клімат України та інвестиційну привабливість України та агробізнес.

Тож визначимо основні зони виникнення флуктуацій аграрного сектору національної економіки, які визначають вектори розробки та впровадження стратегічних заходів для мінімізації ризиків та забезпечення стійкості аграрного виробництва (таблиця 4).

Результати дослідження підтверджують наявність багатфакторного та взаємозалежного впливу екзогенних та ендегенних факторів на динаміку розвитку аграрного сектору України, що в умовах військової агресії, кліматичних змін та нестабільності глобальних ринків створює передумови для системної нестабільності. Встановлено, що флуктуації у виробництві, цінових параметрах, доступі до ресурсів та логістичних можливостях мають виразно нелінійний характер, що вимагає побудови адаптивної, стресостійкої політики.

На основі проведеного аналізу пропонується впровадження таких стратегічних політик та інструментів:

1. Ризик-орієнтована аграрна політика, що включає інституціоналізацію системного управління ризиками, розвиток ринку страхуван-

Таблиця 4. Основні зони флуктуацій аграрного сектору України

Категорія флуктуацій	Опис
Географічні	Південно-східні регіони (Херсонська, Запорізька, Дніпропетровська області) зазнали значних втрат через руйнування зрошувальних систем та інфраструктури.
Інституційні	Відсутність цілісної стратегії кризового реагування, слабка координація між рівнями влади.
Економічні	Дефіцит обігового капіталу, низький рівень банківського кредитування, неефективність субсидій.
Екологічні	Забруднення земель, знищення зрошувальних систем, підтоплення територій внаслідок руйнування Каховської ГЕС.
Соціальні	Міграція кваліфікованих кадрів, мобілізація працівників, що призвело до дефіциту робочої сили в аграрному секторі.

Джерело: створено авторами.

ня врожаю та створення національної платформи аграрного прогнозування та реагування [15].

2. Регіоналізація державної підтримки з урахуванням диференційованої вразливості аграрних територій: фінансова компенсація для регіонів підвищеного ризику, дотації на відновлення пошкоджених земель та розвиток інфраструктури.

3. Зміцнення логістичної інфраструктури та експортного потенціалу шляхом переорієнтації транспортних потоків, інвестування в портові хаби, залізничну мережу та переробні потужності поза зонами конфлікту.

4. Інституційне оновлення аграрного управління через створення єдиного кризового координаційного органу, інтеграцію цифрових інструментів у облік, моніторинг та контроль за використанням ресурсів.

5. Зелена аграрна трансформація, яка передбачає стимулювання сталих технологій, відновлювального землеробства та впровадження кліматично-адаптованих культур.

6. Підтримка малих та середніх агровиробників через субсидії, спрощення доступу до кредитів, програми освіти та цифрової трансформації, зокрема для фермерських господарств, переміщених у безпечніші регіони.

7. Поглиблення інтеграції з міжнародними інституціями для залучення технічної, фінансової та експертної допомоги, в т.ч. за лінією проектів від FAO, World Bank, EBRD, USAID тощо.

Таким чином, комплексна трансформація аграрної політики має відбуватися на основі принципів гнучкості, випереджувального реагування та багаторівневої координації, що дозволить мінімізувати флуктуації, стабілізувати сектор та забезпечити його довгострокову життєздатність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У результаті дослідження встановлено, що нестабільність аграрного сектору України є результатом багаторівневого взаємозв'язку між зовнішніми шоками — зокрема воєнними діями, глобальними ринковими коливаннями, змінами клімату — та внутрішніми структурними дисфункціями, такими як інституційна фрагментованість, недостатня інвестиційна активність та технологічна відсталість. Доведено, що ефективне реагування на флуктуації потребує не лише оперативного механізму кризового менеджменту, а й фундаментального перегляду стратегічних пріоритетів розвитку галузі у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших наукових пошуків полягають у розробці економетричних моделей прогнозування флуктуацій з урахуванням динаміки воєнного ризику, погодних сценаріїв та світових ринкових кон'юнктур та моделей адаптивної поведінки аграріїв на локальному рівні в умовах невизначеності;

Таким чином, розвиток наукової бази для управління флуктуаціями аграрного сектору є критично важливим не лише для забезпечення продовольчої безпеки країни, а й для сталого економічного відновлення України в посткризовий період.

Література:

1. Semenenko O., Dobrovolskyi U., Vasylenko S., Yarmolchuk M., Tarhonskyi V. Ризики управління фінансовими ресурсами сільськогосподарського сектору України в районі військового конфлікту: Challenges, threats, ways counteration. 2024.

2. Nehrey M., Finger R. Assessing the initial impact of Russian invasion on Ukrainian agriculture: challenges, policy responses, and future prospects 2024. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39208>.

3. Rexhepi BR Analysis of Impact of War на Economic State of Agriculture in Ukraine. Economic Affairs. 2023. Vol. 68, Special Issue. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.29>.

4. Мацебора Т. Інвестиційна активність в аграрному секторі України під час війни: нові виклики та загрози. Економіка АПК. 2023. Т. 30, № 5. С. 10—18. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305010>

5. Шубравська О., Прокопенко К. Ризики та індикатори стійкості аграрного сектору України в умовах зміни клімату. Економіка України. 2023. № 12. С. 41—67. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.12.041>

6. Moldovan M., Istrate AM, Dobre R. Climate Change Impacts on Agricultural Resilience in Ukraine. Sustainability. Vol 7. 2023. Vol. 15, No. 8. Article 3984.

7. Food and Agriculture Organization of United Nations (FAO). Вплив війни на Ukraine's rural households: Results from rapid needs assessment. 2023. URL: <https://www.fao.org/3/cc3023en/cc3023en.pdf>.

8. Glauber, J. W., & Laborde, D. (2022). War in Ukraine continues to operate with minimal safety nets for millions. *Intereconomics*, 57 (3), 157—163. <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1033-3>

9. Fitch Solutions. (2023). Ukraine Agriculture Q1 2023: Risk and Recovery Outlook. London: Fitch Group.

10. Ministry of Agrarian Policy and Food. Experts discuss the problem of demining and clearing agricultural land. URL: <https://minagro.gov.ua/news/ochishchennya-sg-teritoriyi-ukrayini-vid-boyepripasiv-osnovni-vikliki-ta-prioritetiricul>

11. Kyiv School of Economics. Losses and damages of the agricultural sector of Ukraine amount to more than \$80 billion — KSE Agrocenter. 2024, February 21. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/losses-and-damages-of-the-agricultural-sector-of-ukraine-amount-to-more-than-80-billion-kse-agrocenter/>

12. Шубравська О., Прокопенко К. Сценарні оцінки розвитку сільськогосподарського виробництва в умовах змін клімату та екологічних обмежень. Економіка України. 2017. № 2. С. 48—60.

13. UN Country Team в Україні. Post-Disaster Needs Assessment: Kakhovka Dam Disaster. United Nations. 2023. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/post-disaster-needs-assessment-2023-kakhovka-dam-disaster-ukraine-enuk>.

14. Center for Economic Strategy. Economic consequences of destruction of Kakhovka HPP. 2023. URL: <https://ces.org.ua/en/economic-consequences-kakhovkahps-destruction/>.

15. Кифяк В.І. Інституційне забезпечення управління ризиками бізнесу в умовах цифровізації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2022. № 28. С. 85—98. DOI: 10.33813/2224-1213.28.2022.8. ISSN 2224-1213

References:

1. Semenenko, O., Dobrovolskyi, U., Vasylenko, S., Yarmolchuk, M. and Tarhonskyi, V. (2024), *Ryzyky upravlinnia finansovymy resursamy silskoho sektoru Ukrainy v raioni viiskovoho konfliktu* [Risks of managing financial resources of Ukraine's agricultural sector in the area of military conflict], Challenges, threats, ways counteration.

2. Nehrey, M. and Finger, R. (2024), "Assessing the initial impact of Russian invasion on Ukrainian agriculture: challenges, policy responses, and future prospects", *Heliyon*, [Online], vol. 10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39208>.

3. Rexhepi, B.R. (2023), "Analysis of impact of war on economic state of agriculture in Ukraine", *Economic Affairs*, vol. 68, no. Special Issue. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.29>.

4. Matsebor, T. (2023), "Investment activity in Ukraine's agricultural sector during the war: new challenges and threats", *Ekonomika APK*, vol. 30, no. 5, pp. 10—18. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305010>.

5. Shubravskaya, O. and Prokopenko, K. (2023), "Risks and indicators of resilience of Ukraine's agricultural sector under climate change", *Ekonomika Ukrainy*, no. 12, pp. 41—67. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.12.041>.

6. Moldovan, M., Istrate, A.M. and Dobre, R. (2023), "Climate change impacts on agricultural resilience in Ukraine", *Sustainability*, vol. 15, no. 8, Article 3984.

7. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2023), "Impact of the war on Ukraine's rural households: Results from rapid needs assessment", [Online], available at: <https://www.fao.org/3/cc3023en/cc3023en.pdf> (Accessed 9 May 2025).

8. Glauber, J.W. and Laborde, D. (2022), "The war in Ukraine continues to operate with minimal network reliability for millions", *Intereconomics*, vol. 57, no. 3, pp. 157—163. <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1033-3>.

9. Fitch Solutions (2023), *Ukraine Agriculture Q1 2023: Risk and Recovery Outlook*, Fitch Group, London, UK.

10. Ministry of Agrarian Policy and Food (2023), "Experts discuss issues of changing and highlighting agricultural land", [Online], available at: <https://minagro.gov.ua/news/ochishchennya-sg-teritoriyi-ukrayini-vid-boyepripasiv-osnovni-vikliki-ta-prioriteti> (Accessed 9 May 2025).

11. Kyiv School of Economics (2024), "Losses and damages of the agricultural sector of Ukraine amount to more than \$80 billion — KSE Agrocenter", [Online], available at: <https://kse.ua/about-the-school/news/losses-and-damages-of-the-agricultural-sector-of-ukraine-amount-to-more-than-80-billion-kse-agrocenter/> (Accessed 9 May 2025).

12. Shubravskaya, O. and Prokopenko, K. (2017), "Scenario assessments of agricultural production development under climate change and environmental constraints", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 2, pp. 48—60.

13. UN Country Team in Ukraine (2023), "Post-disaster needs assessment: Kakhovka Dam Disaster", [Online], available at: <https://reliefweb.int/report/ukraine/post-disaster-needs-assessment-2023-kakhovka-dam-disaster-ukraine-enuk> (Accessed 9 May 2025).

14. Center for Economic Strategy (2023), "Economic consequences of destruction of Kakhovka HPP", [Online], available at: <https://ces.org.ua/en/economic-consequences-kakhovkahps-destruction/> (Accessed 9 May 2025).

15. Kyfiak, V.I. (2022), "Institutional support for business risk management under digitalization", *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*, vol. 28, pp. 85—98. <https://doi.org/10.33813/2224-1213.28.2022.8>.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2025 р.

УДК 657.1

О. О. Лаврова-Манзенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів,
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1320-6940>
Я. В. Левченко,
здобувач ступеня бакалавра кафедри обліку і фінансів,
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6648-1037>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.162

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОБЛІКУ В ТОРГІВЛІ

O. Lavrova-Manzenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting
and Finance, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
Ya. Levchenko,
Bachelor's Degree Candidate, Department of Accounting and Finance,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING IN TRADE

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади розвитку бухгалтерського обліку в сфері торгівлі в умовах трансформації економіки України, зумовленої цифровізацією, змінами нормативного середовища та впливом воєнного стану. Здійснено критичний аналіз чинного стану облікових систем у великих ритейлах та малих і середніх підприємствах, виокремлено ключові проблеми, пов'язані з кадровим дефіцитом, технічною відсталістю програмного забезпечення та неузгодженістю між фінансовим і податковим обліком. Обґрунтовано перспективні напрями модернізації, зокрема впровадження ERP-систем, цифрової інтеграції обліку з CRM та логістикою, а також розвиток управлінського обліку за центрами відповідальності. Запропоновано авторські рішення щодо створення єдиного реєстру електронного обліку, адаптивної моделі облікових реєстрів і розробки спеціального стандарту для e-commerce. Акцентовано на потребі системного підходу до реформування обліку як ключового елемента управління в торгівлі.

The article explores theoretical and applied foundations for the development of accounting in the trade sector under the conditions of transformational changes in the Ukrainian economy. These transformations are largely determined by the acceleration of digitalization, the instability of the regulatory environment, and the unprecedented challenges caused by the full-scale war. The authors provide a systematic analysis of the current state of accounting practices in both large-scale retail chains and small and medium-sized enterprises (SMEs). Special attention is paid to structural asymmetries between technological capacities, qualification levels of accounting staff, and the degree of integration of financial, tax, and management accounting systems.

The study identifies a range of persistent problems in trade accounting, including the shortage of qualified personnel capable of operating modern ERP systems; the underdevelopment of software solutions in SMEs; regulatory uncertainty regarding tax treatment of discounts, returns, and marketing incentives; and the lack of

standardized accounting models for electronic commerce. Emphasis is placed on the predominance of tax-driven accounting policies over decision-supportive financial reporting, which leads to distortions in the economic content of accounting data and hinders the development of management accounting.

Based on a critical assessment of current trends, the article outlines key directions for modernization of trade accounting. These include the implementation of ERP-class systems (BAS ERP, SAP, Odoo), the establishment of cloud-based electronic document flow, the integration of accounting systems with CRM and logistics modules, and the development of adaptive accounting registers based on centers of responsibility. The authors propose an original concept for the creation of a unified register of electronic accounting documents based on API integration with government systems, as well as a dedicated national accounting standard for electronic commerce that would reflect the specifics of marketplace transactions, bonus programs, cashbacks, and deferred settlements.

Additionally, the research highlights the importance of transforming the role of accounting from a purely technical and control function into a full-fledged instrument of strategic business management. The modernization of accounting in the trade sector should be viewed not as a standalone reform but as part of a broader institutional and digital transition of Ukraine's economy toward resilience, transparency, and global integration.

Ключові слова: бухгалтерський облік; торгівля; ERP-системи; електронна комерція; управлінський облік; цифровізація; облікова політика; МСФЗ; податкове навантаження.

Key words: accounting; trade; ERP systems; e-commerce; management accounting; digitalization; accounting policy; IFRS; tax burden.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

У сучасних умовах функціонування національної економіки України торговельна сфера постає як одна з найбільш динамічних і водночас вразливих галузей, що потребує постійного вдосконалення інформаційного забезпечення управлінських процесів. В умовах повномасштабної війни, цифрової трансформації бізнесу, зміни моделей споживчої поведінки та активної інтеграції України до глобального економічного простору облік у торгівлі зазнає сутнісних трансформацій. Підвищення вимог до прозорості фінансових операцій, автоматизація процесів документообігу, імплементація міжнародних стандартів фінансової звітності та зростання ролі управлінського обліку актуалізують необхідність критичного переосмислення існуючих підходів до організації облікових систем у торговельних підприємствах.

Значні зрушення в структурі самої торгівлі, зокрема поширення електронної комерції, омніканальних моделей продажу, трансформація логістичних ланцюгів та розвиток фінансових технологій (FinTech) формують нове середовище, в якому традиційні облікові методики втрачають свою ефективність або потребують глибокої адаптації. Водночас воєнні виклики — руйнування інфраструктури, релокація бізнесу, нестабільність податкового поля — вимагають від системи бухгалтерського обліку підвищеної гнучкості, адаптивності та здатності забезпечувати релевантну інформацію в режимі реального часу.

У таких умовах постає потреба не лише в технічному оновленні облікових інструментів, а й у концептуальному переосмисленні його ролі як елемента стратегічного управління торговельним бізнесом. Бухгалтерський облік втрачає виключно реєстраційну функцію й дедалі

частіше перетворюється на аналітичний інструмент формування управлінських рішень, оцінки ризиків, побудови моделей прогнозування витрат і доходів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукової літератури свідчить про активізацію досліджень, присвячених питанням трансформації бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки, зокрема у сфері торгівлі. Значний внесок у розробку теоретичних основ сучасного обліку зробили українські науковці, серед яких варто відзначити праці Гуцайлюк З.Т., Білухи М.Т., Сопка В.В., які підкреслюють необхідність адаптації облікових систем до нових викликів ринку. Водночас, залишається недостатньо дослідженим питання системного переходу торговельних підприємств на хмарні технології обліку в умовах турбулентності економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є обґрунтування перспектив розвитку бухгалтерського обліку в сфері торгівлі України з урахуванням сучасних трансформаційних викликів, нормативних змін і технологічних інновацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Торговельна діяльність відзначається високою інтенсивністю операцій, значною питомою вагою грошових і товарних потоків, циклічністю обороту запасів, а також постійною взаємодією з широким колом контрагентів. У цьому контексті бухгалтерський облік виступає не лише як засіб фіксації господарських фактів, а й як основа інформаційного забезпечення оперативного, тактичного й стратегічного управління підприємством. Специфіка обліку в торгівлі полягає, зокрема, у переважанні короткострокових активів (товарних запасів, грошових коштів, дебіторської заборгованості), значній динаміці руху товарів та необхідності детального аналітичного обліку кожного етапу реалізації продукції — від закупівлі до постачання кінцевому споживачеві. Значення набувають такі характеристики, як облік за видами товарів, точками продажу, каналами реалізації, умовами постачання та ціноутворення.

Методологічну основу організації бухгалтерського обліку в торговельній галузі України становить система нормативного регулювання [2—9], зокрема міжнародного [1]. У той же час, податкове регулювання [5] істотно впливає на облікову політику підприємств, що

призводить до частоті паралельної побудови фінансового й податкового обліку з розмежуванням облікових оцінок, методів визнання доходів, вартості товарів і коригувань. Облік в оптовій торгівлі орієнтований на великі обсяги поставок, відтермінування платежів, контрактну систему взаємовідносин, що вимагає детального обліку зобов'язань, умов постачання (Incoterms), обліку комерційних знижок, а також обліку валютних операцій. Значна частина операцій супроводжується використанням логістичних посередників (експедиторів), що створює додаткові вимоги до аналітики витрат на транспортування, зберігання, митне оформлення.

У роздрібній торгівлі домінують готівкові та безготівкові розрахунки з фізичними особами, використання реєстраторів розрахункових операцій (РРО, ПРРО), акцент на обліку касових операцій, товарообороту за днями, змінами, точками продажу. Інтернет-торгівля поєднує ознаки як оптової, так і роздрібною реалізації. Особливості включають потребу в інтеграції бухгалтерського обліку з CRM і системами електронних платежів, автоматизоване формування первинних документів, електронне зберігання даних, облік витрат на просування в інтернеті та витрат на логістику останньої милі. Зростає значення обліку передплати, електронних чеків, обліку через маркетплейси, відображення агентських операцій.

В умовах економічної та політичної нестабільності, що характеризує сучасну Україну, зростає потреба в гнучких і адаптивних моделях бухгалтерського обліку в торгівлі. Однією з таких є ризик-орієнтований облік, що передбачає ідентифікацію ризиків у ланцюгах постачання, розрахунках із контрагентами, зберіганні запасів тощо, та відповідне формування резервів, перегляд умов договорів, інструментів хеджування.

Іншою важливою моделлю є облік за справедливою вартістю, що стає актуальним у разі зміни цін на товари через інфляцію або ринкову нестабільність. Йдеться про оцінку товарів і фінансових інструментів не за історичною, а за поточною ринковою вартістю [1]. Таким чином, розвиток бухгалтерського обліку в торгівлі потребує інтеграції теоретичних моделей із практичними рішеннями, що враховують динаміку ризиків, нестабільність середовища та необхідність цифрової адаптації.

Сучасний стан бухгалтерського обліку в торговельному секторі України характеризується значною диференціацією між великими ритейлерами та малим і середнім бізнесом

(МСП). У сегменті великих торговельних мереж — таких як АТБ, "Сільпо", "Епіцентр", ROZETKA тощо — спостерігається високий рівень автоматизації облікових процесів, впровадження сучасних ERP-систем (SAP, Oracle NetSuite, BAS ERP), електронного документообігу, аналітики витрат і прибутковості на основі BI-рішень (Power BI, Tableau). Ці підприємства дедалі активніше використовують консолідовану звітність, облік за центрами відповідальності, квазіінтегровані моделі обліку з логістикою, маркетингом і фінансовим прогнозуванням.

Натомість МСП, зокрема підприємства роздрібної торгівлі у регіонах, здебільшого покладаються на базове програмне забезпечення (BAS Бухгалтерія, М.Е.Дос), уникають складних реєстрів, мають обмежену інтеграцію між модулями обліку, кадрового забезпечення й документообігу. У таких підприємствах часто спостерігається формалізований підхід до обліку, що зумовлений необхідністю виконання податкових зобов'язань, а не аналітичним чи стратегічним використанням облікових даних. При цьому домінують облікові системи, орієнтовані на ведення П(С)БО та податкового обліку, без належної трансформації до МСФЗ або інтеграції з e-commerce-середовищем.

Війна, що триває на території України з 2022 року, стала суттєвим дестабілізуючим чинником для торговельного бізнесу і його облікової інфраструктури. Значна частина підприємств зазнала втрат через руйнування складів, ритейл-мереж, пошкодження логістичних каналів, що ускладнило не лише операційну діяльність, а й ведення обліку. Релокація бізнесу в більш безпечні регіони, переміщення персоналу, втрати первинної документації призвели до фрагментації облікових даних, втрати безперервності облікових циклів, проблем з інвентаризацією й підтвердженням витрат.

Разом із тим, воєнний стан активізував запровадження податкових пільг і спрощених режимів обліку, зокрема тимчасове запровадження 2% єдиного податку для малих торговельних підприємств. Однак ці зміни мали тимчасовий характер і не супроводжувалися реформуванням загального підходу до формування облікової політики. Відсутність стабільного середовища унеможливило довгострокове планування облікової модернізації, стримує інвестиції в цифровізацію та автоматизацію обліку. Як наслідок, торговельна галузь залишається вразливою до ризиків контролю, перевірок і помилок у звітності.

Сучасний стан бухгалтерського обліку в торгівлі України відображає контраст між динамікою ринку та повільним темпом трансформації облікових практик. Домінування податкової функції, кадрові та технічні обмеження, нестабільність регуляторного середовища та вплив воєнних чинників формують складну архітектуру ризиків, що потребує системної реформи облікової інфраструктури. Підвищення ролі обліку як джерела достовірної, оперативної й аналітичної інформації є ключовою умовою виживання та розвитку торговельних підприємств у кризовому середовищі.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку в торгівлі в Україні є невід'ємною складовою ширшої стратегії цифровізації бізнес-процесів і модернізації управлінської системи підприємств. У 2020—2025 роках, особливо в умовах воєнного часу, активізувалося впровадження технологічних рішень, орієнтованих на віддалене управління обліком, скорочення людського чинника, автоматизацію обробки первинної документації та забезпечення сталого функціонування бізнесу за умов мобільності, релокації та обмеженого доступу до фізичної інфраструктури.

Одним з ключових напрямів трансформації є перехід до електронного документообігу (ЕДО), який забезпечує оперативність обміну даними, скорочення витрат, а також інтеграцію з системами податкового звітування через ПЗ на кшталт М.Е.Дос, СОТА, FlyDoc. ЕДО особливо ефективний у великих торгових мережах, які обробляють тисячі документів щоденно.

Іншим напрямом цифрової еволюції є впровадження ERP-систем, зокрема BAS ERP, SAP Business One, Microsoft Dynamics NAV, що дають змогу забезпечити наскрізну інтеграцію фінансового, управлінського, кадрового й логістичного обліку. Такі системи дедалі частіше використовуються в сегменті середніх і великих підприємств торгівлі, забезпечуючи єдину платформу для фінансового управління та облікової звітності в реальному часі.

Також у фокусі перебуває інтеграція бухгалтерських систем з CRM- та SCM-модулями, що дозволяє оперативно поєднувати дані про продажі, замовлення, запаси й клієнтську поведінку. Це відкриває нові можливості для гнучкого бюджетування, аналізу продажів, обґрунтування знижок і оптимізації товарного асортименту.

Окрему нішу займають інструменти аналітики та BI-платформи, які здатні обробляти великі обсяги даних з продажів і закупівель, будувати дашборди ефективності на різних

Таблиця 1. Основні вектори цифрової трансформації обліку в торгівлі в Україні

Напрямок цифровізації	Коротка характеристика	Приклади застосування в Україні	Очікуваний ефект
Електронний документообіг (ЕДО)	Автоматизований обмін первинними документами та звітами	M.E.Doc, COTA, Paperless, FlyDoc	Скорочення витрат, мінімізація помилок
ERP-системи	Єдина система управління ресурсами підприємства	BAS ERP, SAP Business One	Централізація обліку, оперативна звітність
Хмарні бухгалтерські платформи	Доступ до обліку з будь-якої локації через інтернет	Клієнт-банкінг + бухгалтерія (наприклад, «Хмарний M.E.Doc»)	Гнучкість, мобільність, зниження витрат на ІТ
Інтеграція з CRM та SCM-системами	Поєднання обліку з даними про замовлення, клієнтів, запаси	CRM RetailSoft, KeyCRM + BAS	Вища точність планування та контролю
Аналітичні BI-системи	Візуалізація та аналіз фінансових показників у реальному часі	Power BI, Tableau, Qlik Sense	Прогнозування, управління по KPI
Штучний інтелект і автоматизація обліку	Застосування алгоритмів для рутинних облікових завдань	Автозаповнення проводок у BAS, SmartFin	Економія часу, виявлення помилок і шахрайства

рівнях відповідальності — від торгової точки до фінансового директора.

Не менш важливою тенденцією є використання штучного інтелекту в облікових процесах: автоматичне формування проводок, виявлення аномалій, прогнозування фінансових результатів на основі поведінкових трендів клієнтів.

З урахуванням зазначеного, цифрова трансформація бухгалтерського обліку в торгівлі виступає не лише як інструмент підвищення ефективності, а як ключовий чинник адаптації бізнесу до умов невизначеності, скорочення ризиків та стратегічного позиціонування на ринку (табл. 1).

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифрова трансформація бухгалтерського обліку в торгівлі перестає бути винятком або конкурентною перевагою — вона стає необхідною умовою збереження життєздатності підприємства в турбулентному середовищі. Ефективне впровадження цифрових рішень не лише оптимізує облікові процеси, а й створює підґрунтя для стратегічного управління фінансовими ресурсами, адаптивного планування та підвищення довіри з боку держави, інвесторів і споживачів.

У контексті радикальних змін, які відбуваються в українській економіці у зв'язку з війною, цифровізацією, інтеграційними процесами та реформуванням фіскальної системи, функція бухгалтерського обліку в торгівлі поступово еволюціонує від технічного реєстратора операцій до багатовимірного аналітичного інструменту, що забезпечує стратегічну під-

тримку управлінських рішень. Перспективи розвитку обліку в цій сфері безпосередньо пов'язані з інституційним оновленням економічного середовища, удосконаленням облікової політики підприємств і впровадженням новітніх цифрових технологій, адаптованих до потреб ринку та регуляторних вимог.

Імплементация міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) для торговельного сектору — це стратегічно важливий напрям гармонізації облікової системи України з європейською практикою. Йдеться не лише про технічне запровадження окремих стандартів (МСФЗ 15, 9, 16), а про зміщення методологічного акценту: від податкового домінування до фінансово-економічної реалістичності та прозорості. Уніфікація дозволить підвищити інвестиційну привабливість торговельних компаній, особливо для тих, хто планує вихід на міжнародні ринки або залучення іноземного капіталу.

Поступовий перехід від традиційної системи обліку до концепції централізованого управлінського обліку за центрами відповідальності є надзвичайно перспективним для середніх і великих ритейлерів. Йдеться про побудову обліку за напрямками діяльності, торговими точками, категоріями товарів, а також внутрішніми структурними одиницями. Це дозволяє формувати цільові бюджети, визначати ефективність кожної бізнес-одиниці, застосовувати систему внутрішнього трансферного ціноутворення й оперативно реагувати на зміни попиту, витрат і конкурентного середовища [10].

Одним із ключових напрямів модернізації є створення єдиної цифрової облікової екосистеми, яка передбачає наскрізну інтеграцію бухгалтерських даних з модулями логістики, CRM, управління персоналом та бізнес-аналітики. Важливим є впровадження на державному рівні відкритих протоколів обміну даними (API) між системами підприємств і ДПС, що забезпечить автоматичну звірку, подання звітності та виявлення помилок або податкових ризиків у режимі реального часу. Така консолідація значно знизить транзакційні витрати підприємств і зменшить адміністративне навантаження на бухгалтерів [11].

Подальший розвиток системи бухгалтерського обліку у сфері торгівлі повинен супроводжуватись глибоким переглядом принципів податкового обліку. Зокрема, необхідна деталізація порядку обліку ПДВ при поверненні товарів, обліку маркетингових витрат, бонусів і акцій, що супроводжують реалізацію. Пріоритетом має стати забезпечення стабільності фіскального регулювання, уникнення подвійних тлумачень норм, спрощення процедур узгодження податкових зобов'язань, а також запровадження механізмів онлайн-перевірок витратних накладних, як частини системи електронного аудиту.

Сучасні торговельні компанії потребують нової якості облікової інформації — не лише точності, а й гнучкості, адаптивності, сценарного прогнозування. Розвиток управлінського обліку має бути орієнтований на підтримку стратегічних рішень, формування KPI, моделювання альтернативних бюджетних сценаріїв, аналізу рентабельності клієнтських сегментів, визначення маржинального внеску товарних груп. Це вимагає як змін у структурі облікових реєстрів, так і розширення функціоналу бухгалтерських програм [12].

Перспективи розвитку обліку в торгівлі в умовах трансформацій української економіки нерозривно пов'язані із загальною логікою побудови посткризової фінансової архітектури держави. Інтеграція до глобального економічного простору, зміна технологічної платформи облікових систем, перегляд ролі обліку в стратегічному управлінні бізнесом та реформування податкових відносин створюють об'єктивну потребу в перегляді існуючих облікових підходів. Замість рутинного фіксування фактів господарського життя облік має перетворитися на інструмент стратегічної переваги, що генерує знання, необхідні для адаптації торговельного підприємства до викликів війни, діджиталізації та нової економічної реальності.

Результати попереднього аналізу свідчать про глибоку структурну необхідність трансформації системи обліку в торгівлі, яка має ґрунтуватися не лише на адаптації до нових умов, а й на створенні нових концептуальних засад функціонування. Зважаючи на досвід провідних торговельних компаній, міжнародну практику та регуляторні тенденції в Україні, сформульовано низку пропозицій, які мають сприяти становленню нової облікової парадигми в торгівлі як в організаційному, так і в методологічному аспектах:

1. Запровадження єдиного реєстру електронного обліку на базі API-інтеграцій з ДПС: доцільно створити уніфікований електронний реєстр первинних бухгалтерських документів, який буде інтегрований із системами ДПС через відкриті API-протоколи. Такий реєстр забезпечить миттєве зчитування облікових даних, їх авторизацію, електронне збереження та хронологічну реєстрацію. Це дозволить зменшити адміністративне навантаження на підприємства, уникнути дублювання даних у кількох системах та підвищити якість податкової звітності.

2. Модель адаптивного обліку з гнучкими реєстрами: потребує розвитку концепція адаптивного обліку, яка передбачала б можливість налаштування структури реєстрів обліку відповідно до змін у бізнес-процесах підприємства. Замість жорстко заданої кореспонденції рахунків, підприємство зможе змінювати глибину аналітики, деталізацію за об'єктами витрат, джерелами доходу, каналами реалізації. Така модель базується на принципі модульності та підтримується автоматизованими обліковими платформами (наприклад, BAS ERP, Odoo).

3. Розробка національного стандарту обліку для електронної комерції: у зв'язку з експоненційним зростанням е-комерції, доцільно ініціювати розробку окремого стандарту обліку для онлайн-торгівлі, який охоплюватиме питання обліку агентських операцій, маркетингових витрат, систем електронних платежів, повернень, кешбеків, бонусних програм та відстрочених оплат. Цей стандарт має бути адаптований до українських реалій і забезпечити однозначне трактування типових електронних операцій, уникнення податкових ризиків і спрощення процедури обліку.

4. Посилення контролю за достовірністю облікових даних через аудит і регуляторний супровід: для зменшення ризику маніпуляцій з обліковими даними та ухилення від оподаткування доцільно розширити функціонал внутрі-

шнього контролю в торговельних підприємствах та розвинути інститути незалежного аудиту з акцентом на торговельну специфіку. Варто популяризувати добровільний електронний аудит, за участі хмарного ПЗ і автоматичних інструментів перевірки, який зможе замінити вибіркові податкові перевірки для добросовісних платників.

Комплекс запропонованих рішень охоплює концептуальні, організаційні, методичні та технологічні аспекти модернізації бухгалтерського обліку в сфері торгівлі. На відміну від фрагментарних ініціатив минулих років, акцент робиться на системній перебудові — від трансформації стандартів до зміни ролі бухгалтера в бізнес-структурі. Реалізація таких ініціатив можлива лише за умови консолідації зусиль держави, бізнесу, ІТ-сектору та академічної спільноти. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню прозорості, адаптивності, конкурентоспроможності українських торговельних підприємств на внутрішньому й міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження встановлено, що система бухгалтерського обліку в сфері торгівлі в Україні перебуває у фазі глибокої трансформації під впливом технологічних, регуляторних, соціально-економічних і геополітичних змін. Торгівля, як одна з найдинамічніших галузей економіки, потребує адаптивної, прозорої та цифрово інтегрованої облікової інфраструктури, яка здатна забезпечити своєчасну, достовірну й аналітично значущу інформацію для прийняття рішень в умовах невизначеності.

Аналіз показав, що незважаючи на активне впровадження цифрових технологій у великих торговельних компаніях, малий і середній бізнес продовжує використовувати обмежені програмні засоби обліку, що не забезпечують ефективну інтеграцію фінансового, управлінського та податкового обліку. Водночас, наявні проблеми — такі як дефіцит кадрів, нестабільність податкового законодавства, слабка синергія між МСФЗ і П(С)БО — суттєво обмежують потенціал галузі.

Цифрова трансформація обліку в торгівлі демонструє потужний вектор розвитку: від електронного документообігу до впровадження ERP-систем, від бізнес-аналітики до елементів штучного інтелекту. У цьому контексті особливої ваги набуває інтеграція облікових рішень з системами CRM, логістики та маркетингу, що формує основу для побу-

дови наскрізної фінансової архітектури підприємств.

Обґрунтовано, що перспективними напрямками розвитку є: уніфікація національних стандартів обліку з МСФЗ; запровадження адаптивних моделей обліку; цифрова консолідація облікової інформації через API-зв'язки з державними інституціями; а також розробка спеціалізованих стандартів для електронної комерції. Авторські пропозиції, сформульовані в роботі, спрямовані на посилення ролі обліку в стратегічному управлінні підприємствами торгівлі та створення прозорої, керованої і відповідальної фінансової моделі бізнесу.

Таким чином, розвиток обліку в торгівлі є не лише технологічним або нормативним процесом, а складовою загальної стратегії фінансової стабільності, конкурентоспроможності та інституційної зрілості торговельного сектору України. Реалізація запропонованих у дослідженні рішень дозволить забезпечити не тільки облікову модернізацію, а й створення довгострокового підґрунтя для інтеграції української торгівлі в глобальний економічний простір.

Література:

1. International Financial Reporting Standards (IFRS). IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/>
2. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
3. Закон України "Про публічні електронні реєстри" № 1907-IX від 18.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>
4. Звіт Deloitte "The Future of Retail Accounting". URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/retail-accounting-analytics.html>
5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності". Наказ міністерства фінансів України №73 від 07.02.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0873-99>
7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід". Наказ міністерства фінансів України № 290 від 29.11.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати". Наказ міністерства фінансів України № 318 від 31.12.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>

9. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 "Запаси". Наказ міністерства фінансів України № 246 від 20.10.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>

10. Ковова І.С. Облік товарів в умовах діджиталізації. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія "Економіка і управління". 2021. Вип. 50. С. 122—129.

11. Проскуріна Н., Конєва А. Електронна комерція: особливості системи бухгалтерського обліку. Економіка та суспільство. № 34, 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-95>

12. Шевчук В., Бабурнич Н. Інформаційне та технічне забезпечення системи обліку торговельної діяльності. Управління змінами та інновації. № 10, 2024. С. 56—60. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-11>

References:

1. IFRS Foundation (2025), International Financial Reporting Standards (IFRS), available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/> (Accessed 16 May 2025).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (Accessed 16 May 2025).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On Public Electronic Registers", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20> (Accessed 16 May 2025).

4. Deloitte (2022), "The Future of Retail Accounting", available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/retail-accounting-analytics.html> (Accessed 16 May 2025).

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 16 May 2025).

6. Ministry of Finance of Ukraine (2013), Order "National Accounting Standard 1 "General Requirements for Financial Statements", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0873-99> (Accessed 16 May 2025).

7. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "National Accounting Standard 15 "Revenue", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (Accessed 16 May 2025).

8. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "National Accounting Standard 16 "Expenses", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (Accessed 16 May 2025).

9. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "National Accounting Standard 9 "Inventories",

available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (Accessed 16 May 2025).

10. Kovova, I.S. (2021), "Accounting of goods in the context of digitalization", Scientific Papers of the State University of Infrastructure and Technologies. Series: Economics and Management, vol. 50, pp. 122—129.

11. Proskurina, N. and Koneva, A. (2021), "E-commerce: features of the accounting system", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-95>

12. Shevchuk, V. and Baburnych, N. (2024), "Information and technical support of the accounting system in trade activities", Change Management and Innovation, vol. 10, pp. 56—60. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-11>

Стаття надійшла до редакції 16.05.2025 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 657.422.1:338.246.8

Н. І. Свиноус,

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

Університет економіки і підприємництва

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

Л. Ю. Нянько,

старший викладач кафедри обліку та фінансів, Університет економіки і підприємництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0763-487X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.170

БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

N. Svynous,

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

L. Nyanko,

Senior Lecturer, Department of Accounting and Finance, University of Economics and Entrepreneurship

BANK LENDING TO SMALL BUSINESSES: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

У статті здійснено комплексне дослідження сучасного стану банківського кредитування суб'єктів малого бізнесу, яке є важливим інструментом фінансової підтримки підприємництва. Розкрито особливості розвитку кредитних відносин між банками та малими підприємствами в Україні, визначено основні бар'єри, що стримують ефективне залучення кредитних ресурсів у секторі малого бізнесу. Серед таких перешкод виокремлено високі процентні ставки, недостатню кредитну історію позичальників, складні вимоги до забезпечення, а також низький рівень довіри між банками та підприємцями.

У роботі здійснено порівняльний аналіз вітчизняного досвіду з практикою банківського кредитування малого бізнесу у розвинених країнах світу, зокрема Німеччині, Польщі та інших. Акцент зроблено на ефективних механізмах державного стимулювання банківського кредитування, таких як програми часткового гарантування кредитів, субсидування процентних ставок, створення спеціалізованих фінансових установ, що працюють із малими підприємствами. Наведено приклади успішної взаємодії між банківським сектором та малим бізнесом, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

На основі проведеного аналізу запропоновано низку практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів банківського кредитування малого бізнесу в Україні, серед яких: посилення ролі держави у гарантуванні кредитів, розвиток партнерських програм між банками та інституціями підтримки підприємництва, удосконалення регуляторного середовища, стимулювання використання цифрових технологій у банківському секторі. Зазначено, що запозичення позитивного зарубіжного досвіду може стати важливим чинником активізації доступу малого бізнесу до фінансових ресурсів та сталого розвитку підприємницького середовища в Україні.

The article carries out a comprehensive study of the current state of bank lending to small businesses, which is an important instrument of financial support for entrepreneurship. The article reveals peculiarities of development of credit relations between banks and small enterprises in Ukraine, identifies main barriers that hinder efficient attraction of credit resources in the small business sector. Among these barriers are high interest rates, insufficient credit history of borrowers, complex collateral requirements, and low level of trust between banks and entrepreneurs.

The paper compares the domestic experience with the practice of bank lending to small businesses in developed countries, including Germany, Poland and others. The emphasis is placed on effective mechanisms of state incentives for bank lending, such as partial loan guarantee programmes, interest rate subsidies, and the creation of specialised financial institutions that work with small businesses. Examples of successful cooperation between the banking sector and small businesses that can be adapted to Ukrainian realities are presented.

Particular attention is paid to current trends in the digitalisation of banking services and the introduction of fintech tools that facilitate access to credit products for small businesses. The role of public policy, financial infrastructure, and the level of financial literacy of entrepreneurs in creating a favourable environment for small business lending is analysed.

Based on the analysis, a number of practical recommendations are proposed to improve the mechanisms of bank lending to small businesses in Ukraine, including: strengthening the role of the state in guaranteeing loans, developing partnership programmes between banks and business support institutions, improving the regulatory environment, and stimulating the use of digital technologies in the banking sector. It is noted that borrowing positive foreign experience can be an important factor in enhancing small business access to financial resources and sustainable development of the business environment in Ukraine.

Ключові слова: банківське кредитування, малий бізнес, фінансова підтримка, міжнародний досвід, гарантії кредитів, фінансові інновації, кредитні ризики, державна політика.

Key words: bank lending, small business, financial support, international experience, loan guarantees, financial innovations, credit risks, public policy.

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

В умовах масштабної трансформації, спричиненої військовими діями, перед економікою України постають надзвичайні виклики, які вимагають негайної розробки дієвих інструментів економічної політики. Повоєнне відродження країни потребує не лише відновлення інфраструктури та виробничих потужностей, але й комплексної реанімації бізнес-середовища, ключовою складовою якого є малий та середній бізнес (МСБ).

МСБ традиційно виступає каталізатором економічної активності, сприяє децентралізації економіки, створенню робочих місць, диверсифікації виробництва, розвитку регіонів і підвищенню рівня зайнятості. У післявоєнний період він відіграє ще більш вагомий роль, оскільки є найгнучкішим і найшвидше відновлюваним сегментом економіки. Водночас його розвиток стримується браком фінансових ресурсів, перш за все — доступного кредитного фінансування.

Банківська система, попри втрати, виклики та трансформації, залишається основним каналом мобілізації внутрішнього капіталу. Саме банки мають необхідну інфраструктуру, професійний потенціал і досвід управління фінансовими ризиками. Однак ефективне банківське кредитування МСБ вимагає перегляду традиційних підходів, адаптації фінансових інструментів до нових реалій, розробки спеціальних механізмів страхування ризиків та участі держави й міжнародних партнерів у формуванні гарантійного й інституційного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі розвитку малого та середнього підприємництва в Україні присвятили свої дослідження такі науковці як: О. Барановський, Б. Варналій, О. Сич, І. Волос, А. Гринюх, М. Дем'яненко, А. Мельник, В. Турчак, А. Сидельникова та інші. Беручи до уваги досягнення науковців у цій галузі, було проведено подальше дослідження сучасного стану фінансування МСБ у зв'язку з останніми змінами в економічному середовищі.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю комплексного переосмислення ролі та інструментарію банківського кредитування малого та середнього бізнесу в умовах повоєнної економіки. Метою статті є дослідження ключових проблем, з якими стикається банківська система у процесі кредитування МСБ, а також обґрунтування напрямів реформування та розвитку цієї системи з урахуванням післявоєнних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сучасного стану банківського кредитування малого бізнесу в Україні, виявлення основних проблем та бар'єрів у доступі до фінансових ресурсів, а також аналіз зарубіжного досвіду підтримки малого підприємництва через банківські інструменти з метою формування рекомендацій щодо підвищення ефективності кредитної підтримки малого бізнесу в українських умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування ефективної системи банківського кредитування малого та середнього бізнесу (МСБ) є предметом дослідження багатьох економістів і фінансистів. У науковій літературі банківське кредитування розглядається не лише як інструмент фінансового забезпечення підприємств, а як важливий елемент інституціонального середовища, що впливає на динаміку економічного зростання, структурні трансформації та стабільність фінансової системи загалом.

МСБ, відповідно до класифікації, прийнятої в Європейському Союзі та адаптованої в Україні, охоплює підприємства з кількістю працівників до 250 осіб, обсягом річного доходу до 50 млн євро або загальним балансом активів до 43 млн євро. Цей сектор є надзвичайно чутливим до змін в економічному та регуляторному середовищі, зокрема до доступності фінансових ресурсів [1].

Згідно з класичною фінансовою теорією, банки виконують функцію посередника між тими, хто має вільні кошти, і тими, хто їх потребує. В умовах асиметричної інформації, що особливо характерна для МСБ, банківські установи виступають як суб'єкти, здатні знижувати трансакційні витрати й ризики шляхом моніторингу, аналізу й контролю за позичальниками [1]. Однак саме МСБ часто характеризується високим рівнем інформаційної непро-

зорості, фрагментарністю фінансової звітності, нерегулярною діловою активністю, що значно ускладнює процедури оцінки кредитоспроможності з боку банків.

Теоретичне підґрунтя банківського кредитування малого бізнесу ґрунтується на кількох основних підходах:

Функціональний підхід розглядає кредитування як процес, що забезпечує безперервність обороту капіталу в економіці. Для МСБ це особливо актуально в контексті фінансування обігових коштів, короткострокових інвестицій та реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Інституційний підхід акцентує увагу на ролі держави, банківських структур, гарантійних агентств і міжнародних організацій у забезпеченні доступу до кредитів. За цим підходом, фінансовий сектор розглядається як сукупність інститутів, правила поведінки яких впливають на результативність ринку кредитних послуг.

Ризик-орієнтований підхід базується на управлінні кредитними ризиками банку. Для МСБ актуальним є питання розробки спеціальних систем скорингу, модифікованих моделей оцінки ризиків, адаптованих до специфіки малого бізнесу, який часто не має повноцінної кредитної історії чи стандартних фінансових показників.

Поведінковий підхід враховує соціальні, психологічні та комунікаційні чинники взаємодії між банком і позичальником. В умовах післявоєнного періоду важливим є питання довіри між сторонами кредитного процесу, що на пряму впливає на готовність банків до співпраці з МСБ [2].

Крім того, сучасні дослідження акцентують на важливості фінансової інклюзії, що передбачає не лише фізичну доступність банківських послуг, а й адаптацію продуктів до потреб клієнтів, цифровізацію процесів, доступність фінансової освіти та ефективну комунікацію між банком і підприємцем.

Варто також зазначити, що у міжнародній практиці, зокрема в країнах Європейського Союзу, США та Японії, застосовуються комплексні програми стимулювання банків до кредитування МСБ. Вони включають податкові пільги, часткові гарантії повернення кредитів, пільгове рефінансування, субсидування процентних ставок та надання консультаційних послуг для підприємців. В Україні такі інструменти лише формуються, але післявоєнний контекст може стати каталізатором для їх активного впровадження.

Отже, теоретико-методологічні основи банківського кредитування МСБ мають комплексний характер і охоплюють фінансові, інституційні, поведінкові та регуляторні аспекти. У повоєнний період ці засади потребують перегляду з урахуванням нових викликів і загроз, а також інтеграції найкращих міжнародних практик у національну фінансову систему.

Після початку повномасштабної війни банківська система України та сектор малого і середнього бізнесу зазнали значного деструктивного впливу. Проте завдяки вчасним заходам з боку Національного банку України (НБУ) та міжнародної спільноти вдалося уникнути колапсу банківської сфери, зберегти платоспроможність основних банків і відновити кредитну активність у частині економіки.

Станом на кінець 2023 року в Україні діяли 65 банківських установ, з яких понад 30 активно працювали з корпоративним сектором. За даними НБУ:

— Частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківській системі на початку 2023 року становила 37,6%, а на кінець року знизилася до 33,1%, що свідчить про поступове очищення портфелів.

— Обсяг кредитів, наданих бізнесу, у 2023 році становив 792 млрд грн, з яких приблизно 21% припадало на підприємства МСБ.

— За 2022—2023 роки банки надали понад 35 тис. нових кредитів МСБ у межах державної програми "5-7-9%" на суму понад 120 млрд грн.

Проте більшість кредитів спрямовувалася на короткострокові потреби (обігові кошти), у той час як інвестиційне кредитування залишалося низьким — менш ніж 15% загального обсягу позик.

Ключові виклики банківської системи:

— Фізичне знищення відділень і банкоматної мережі у прифронтових та окупованих регіонах (понад 15% інфраструктури зазнало руйнувань).

— Високий рівень ризиків та девальваційні очікування, які стримують довгострокове кредитування.

— Обмежена можливість оцінки платоспроможності позичальників через нестабільність доходів і проблеми з документацією.

Малий та середній бізнес став одним із найбільш постраждалих секторів внаслідок бойових дій. За даними Офісу розвитку підприємництва та експорту, на середину 2023 року:

— Близько 28% МСБ повністю припинили діяльність або перебувають у стані заморожування.

— Ще 34% МСБ перемістили виробництво в інші регіони або за кордон (в т.ч. через механізми релокації).

— Понад 65% підприємств зазнали прямих фінансових втрат через руйнування майна, втрату логістики або скорочення попиту.

— Основні галузі, що найбільше постраждали: сільське господарство, торгівля, легка промисловість, послуги HoReCa.

Попри це, вже в другій половині 2023 року почалося часткове поживлення підприємницької активності. Близько 92 тис. нових ФОП було зареєстровано впродовж року, що свідчить про зростання адаптації та готовності до роботи в нових умовах.

Основними бар'єрами доступу МСБ до кредитів у повоєнний період залишаються:

— Високі вимоги до заставного забезпечення: за даними опитувань Європейської Бізнес Асоціації, понад 47% МСБ не мають активів, які можуть слугувати забезпеченням під кредит.

— Процентні ставки для бізнес-кредитів у комерційних банках у 2023 році варіювалися від 16% до 24% річних (за позиками поза межами програм підтримки).

— Скорочення кількості активних банків, які працюють із малим бізнесом: менше ніж 20 банків мають спеціалізовані програми або пакети продуктів для МСБ.

У відповідь на обмеження ринку, держава разом із міжнародними донорами впровадила низку механізмів:

— Програма "Доступні кредити 5-7-9%" — понад 65 млрд грн видано у 2023 році саме підприємствам МСБ, переважно у сфері торгівлі, агросекторі та переробній промисловості.

— Фонд розвитку підприємництва — виступає гарантом частини кредитних зобов'язань. Станом на 2023 рік підтримано понад 10 тис. проектів.

— Грантові програми (наприклад, «Відновлення, гранти на перезапуск бізнесу через Дія») — понад 100 тис. заявок, із них 30 тис. профінансовано на загальну суму понад 4 млрд грн.

Таким чином, стан банківської системи та сектору МСБ після початку війни характеризується одночасною вразливістю та високим адаптивним потенціалом. Банки демонструють фінансову стабільність, однак залишаються обережними у питанні довгострокового кредитування МСБ через високі ризики. Підприємці,

своєю чергою, намагаються відновити діяльність, але потребують ширшого доступу до фінансових ресурсів, особливо в інвестиційній формі.

Роль держави, міжнародних організацій та самого банківського сектору у найближчі роки полягатиме в розробці інструментів пом'якшення ризиків, стимулювання попиту на кредити, зменшення вартості запозичень і створенні умов для відновлення довіри в трикутнику "банк — держава — підприємець" [3].

Малий і середній бізнес (МСБ) в Україні відіграє ключову роль у структурі національної економіки. За даними Міністерства економіки, станом на 2023 рік, на частку МСБ припало близько 99% від загальної кількості суб'єктів господарювання, які забезпечували понад 60% зайнятості в приватному секторі. Незважаючи на вагоме соціально-економічне значення, цей сектор стикається з хронічними труднощами у доступі до фінансування, зокрема до банківських кредитів [4]. Нижче наведено основні проблеми кредитування МСБ в умовах повоєнного періоду.

За даними НБУ та Європейської Бізнес Асоціації:

- Лише 13% підприємств МСБ повідомили про успішний досвід отримання банківського кредиту у 2023 році.

- Більше ніж 58% компаній МСБ навіть не подавали заявки на кредит через упередження щодо ймовірної відмови.

- Основними причинами недоступності кредитів є високі процентні ставки (від 18% до 24% річних) та вимоги до забезпечення, що не відповідають поточним можливостям МСБ.

- Понад 50% суб'єктів МСБ не можуть надати заставу, яка відповідає банківським стандартам. Через військові дії значна частина активів була знищена або втратила ліквідність. Згідно з даними Фонду розвитку підприємництва:

- близько 30% кредитних заявок МСБ відхиляються саме через брак належного забезпечення;

- в умовах релокації або деокупації підприємства не мають зареєстрованих активів на новій території, що унеможлиблює оформлення іпотеки.

- Майже 70% малих підприємств ведуть спрощену або неповну фінансову звітність, що ускладнює оцінку їх кредитоспроможності. За даними НБУ (2023):

- понад 40% заявок від МСБ не проходять етапу фінансового аналізу через відсутність достовірних даних;

- 32% підприємств, які зверталися до банків, не мали жодної попередньої кредитної історії.

Ця ситуація ускладнює використання автоматизованих скорингових систем, які банки використовують для пришвидшення процесу ухвалення рішень.

Банки зосереджують кредитну активність на менш ризикових сегментах — великих корпораціях, аграрному секторі з держпідтримкою або експортно-орієнтованих підприємствах. За результатами опитування банків, проведеного НБУ у IV кварталі 2023 року:

- 72% банків зазначили, що вважають МСБ високоризиковими позичальниками;

- лише 17% банків активно розробляють окремі кредитні продукти для МСБ;

- майже половина банків відзначили низьку маржинальність цього сегмента як стримувальний фактор.

Попри наявність базових кредитних програм, більшість із них не враховують специфіку функціонування МСБ у повоєнний період (нестабільний попит, релокація, гнучкі форми роботи). За результатами дослідження Офісу з розвитку підприємництва:

- лише 11% підприємств МСБ вважають, що існуючі банківські продукти відповідають їхнім реальним потребам;

- цифрові інструменти кредитування (онлайн-заявки, попереднє скорингування, e-KYC) доступні лише в 15-20% банків, і переважно — для клієнтів, які вже мають банківську історію.

Хоча реалізується кілька державних програм (зокрема "5-7-9%"), вони не охоплюють всю сукупність потреб бізнесу. Станом на 2023 рік:

- гарантійне покриття за кредитами Фонду розвитку підприємництва охоплює лише близько 10% усього кредитного портфеля МСБ;

- грантові програми забезпечили менше ніж 5% потреб у капітальних інвестиціях для МСБ;

- більше ніж 65% підприємців заявляють про труднощі в отриманні консультативної чи юридичної підтримки при оформленні кредитів.

Аналіз основних проблем кредитування МСБ в Україні вказує на системні бар'єри, які потребують комплексного вирішення на рівні банківської, регуляторної та урядової політики. Фінансова ізоляція малого бізнесу стримує не лише відновлення підприємницької активності, але й загальне економічне зростання країни. Подолання цих викликів можливе через впровадження механізмів державного га-

рантування, цифрову трансформацію кредитного процесу, розвиток партнерств між банками і міжнародними фінансовими інституціями, а також через створення прозорого й адаптивного середовища для підприємництва [5].

У контексті повоєнного відновлення економіки України особливої важливості набуває формування ефективної системи банківського кредитування малого і середнього бізнесу. З огляду на виклики, виявлені у попередньому розділі, активізація цього процесу потребує системного і багаторівневого підходу. Нижче подано основні напрями вдосконалення та активізації банківського фінансування МСБ в умовах посткризового розвитку.

Одним із головних бар'єрів для МСБ залишається недостатнє забезпечення. Для його подолання держава має розширити інструменти часткового гарантування кредитів:

- Розвиток гарантійних програм Фонду розвитку підприємництва, який може виступати партнером банків для зниження ризиків. Так, у 2023 році за участі Фонду вже було надано гарантії на суму понад 12 млрд грн, проте це лише часткова реалізація потенціалу.

- Інструменти портфельного гарантування, що дозволять банкам видавати кредити без перевірки кожного клієнта окремо, а на основі ризикового профілю портфеля (як це реалізовано в Польщі, Німеччині).

- Створення Механізму спільного фінансування з міжнародними організаціями (ЄБРР, KfW, USAID), які вже мають успішний досвід у країнах Східної Європи.

Щоб зробити банківські кредити доступнішими, держава може продовжити і розширити механізми субсидування процентних ставок:

- Оптимізація програми "5-7-9%": адаптація під нові категорії бізнесу, включення більшого спектру цілей (інновації, експорт, зелена трансформація).

- Податкові пільги для банків, які інвестують у мікрокредитування або підтримують ре-локовані підприємства.

- Пільгове кредитування під інвестиційні проекти, з фокусом на переробну промисловість, агросектор, логістику.

Ще одним бар'єром для МСБ є складність банківських процедур. У цьому контексті доцільно:

- Впровадити цифрові платформи кредитування, зокрема на базі "Дія" чи у співпраці з приватними фінтех-компаніями. Наприклад, на платформі Дія.Бізнес вже тестуються кредитні калькулятори та попередній скоринг.

- Автоматизувати перевірку фінансової звітності через інтеграцію з електронними сервісами ДПС, Держстату, банківських API.

- Запровадити єдину електронну систему оцінки ризиків для МСБ, доступну всім банкам-партнерам.

Недостатня обізнаність МСБ щодо банківських продуктів та вимог також є серйозним обмеженням. У цьому напрямі доцільно:

- Розширити мережу центрів підтримки підприємництва, які надаватимуть супровід у підготовці бізнес-планів, фінансових моделей, кредитних заявок.

- Забезпечити фінансування програм навчання підприємців (у т.ч. через онлайн-курси, вебіари, менторські сесії), зокрема у сфері фінансового планування, ризик-менеджменту, роботи з банками.

- Інтегрувати консультаційні сервіси до цифрових платформ, що дасть змогу підприємцям отримувати індивідуальні рекомендації щодо кредитних продуктів.

Для подолання надмірної концентрації на класичному банківському кредитуванні слід розвивати альтернативні форми фінансування:

- Кредитні спілки, краудфандинг, P2P-платформи як інструменти мікрофінансування.

- Партнерські програми між банками та торговими мережами, постачальниками обладнання, IT-платформами.

- Впровадження ESG-кредитування — надання пільгових умов фінансування підприємствам, які впроваджують сталу екологічну та соціальну політику.

Для забезпечення стабільного ресурсу банкам для кредитування МСБ необхідно:

- Створити спеціалізовану лінію рефінансування НБУ під цільове кредитування МСБ (з нижчою ставкою та довшим терміном);

- Активніше залучати зовнішнє фінансування, зокрема від ЄБРР, IFC, Світового банку, яке може бути використано для формування кредитних ліній з цільовим призначенням;

- Створити публічно-приватні фінансові платформи, які дозволять акумулювати ресурси держави, міжнародних донорів і банківських структур для довгострокового інвестування в МСБ.

Розширення та активізація банківського кредитування МСБ потребує цілеспрямованої стратегії, що включає не лише стимулювання з боку держави, але й трансформацію банківської логіки — від мінімізації ризиків до спільного розвитку з клієнтом [6]. Створення сприятливих умов для фінансування МСБ стане каталізатором для загального економічного віднов-

лення країни, сприятиме розвитку інновацій, зайнятості та підвищенню конкурентоспроможності національного бізнесу.

Досвід інших країн демонструє, що ефективне кредитування малого і середнього бізнесу є результатом комплексної взаємодії між державою, фінансовими установами та підприємницьким середовищем [7]. Успішні моделі кредитної підтримки МСБ у країнах ЄС, Азії та Латинської Америки можуть бути адаптовані в українському контексті.

— У Німеччині основним інструментом фінансування МСБ є банк розвитку KfW, який через комерційні банки надає кредити під знижені ставки.

— Банки-партнери (hausbanks) виконують роль посередника, оцінюючи позичальників і приймаючи рішення про кредитування. Це мінімізує адміністративне навантаження на державу.

— Часткове гарантування від KfW дозволяє знизити вимоги до застави та підвищити рівень довіри до позичальників.

— У 2022 році понад 40 млрд євро було спрямовано на підтримку МСБ за програмами KfW.

— Польща запровадила державний гарантійний інструмент BGK (Bank Gospodarstwa Krajowego), який забезпечує покриття до 80% кредиту.

— Розвиток онлайн-платформ кредитування дозволив значно скоротити час розгляду заявки (від 5 до 10 днів).

— Підтримка МСБ є складовою частиною національної індустріальної та експортної політики.

— У 2021 році частка МСБ у загальному обсязі банківських кредитів становила понад 30%.

— Ізраїль активно підтримує МСБ через державний фонд гарантування кредитів, який покриває до 70% ризику для банку.

— Значна увага приділяється стартапам: діють численні програми кредитування інноваційного бізнесу в партнерстві з венчурними фондами.

— Високий рівень консалтингової підтримки, менторства і грантів дає змогу підвищити якість бізнес-моделей і кредитних проєктів.

Південна Корея — модель інтеграції фінансів і інновацій

— Уряд через Korea Credit Guarantee Fund (KODIT) та Korea Technology Finance Corporation (KOTEC) підтримує інноваційні МСБ.

— Діє технологічне скорингування бізнесів, які не мають застави, але мають перспективні проєкти.

— Відкриті цифрові платформи дозволяють МСБ подати заявку на кредит за 10 хвилин, а рішення отримати за 24 години.

Міжнародний досвід свідчить, що успішна система кредитування МСБ спирається на:

— активну участь держави у гарантуванні та співфінансуванні;

— цифровізацію процесів кредитування;

— партнерство з міжнародними організаціями;

— адаптацію продуктів до потреб малих підприємств, включаючи інноваційні та регіональні бізнеси.

Інтеграція цих практик в українські реалії дозволить не лише розширити доступ МСБ до фінансів, а й сприятиме структурній трансформації банківської системи у напрямку підтримки підприємництва як рушія повоєнного відновлення [8].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що формування ефективної системи банківського кредитування малого та середнього бізнесу є одним із найважливіших інструментів повоєнного економічного відновлення України. МСБ має потенціал стати ключовим джерелом економічного зростання, проте реалізація цього потенціалу неможлива без доступу до фінансових ресурсів, насамперед — до банківського фінансування.

Проаналізовані виклики — зростання ризиків, знищення заставного майна, слабка кредитоспроможність позичальників, нерозвинутість фінансових інструментів — свідчать про потребу в новій моделі кредитної взаємодії між банками та підприємствами. Така модель має включати інституційну підтримку з боку держави, страхові та гарантійні механізми, партнерство з міжнародними донорами, розширення фінтех-рішень та модернізацію кредитних процедур.

Особливої уваги потребує розробка спеціальних програм для кредитування підприємців у постраждалих регіонах, фінансування релокації бізнесу, оновлення обладнання, залучення персоналу та цифрової трансформації. Держава, у співпраці з банківським сектором, має забезпечити інституційні умови для зниження ризиків, стимулювання попиту на кредити та відновлення довіри між сторонами кредитного процесу.

Таким чином, системне оновлення підходів до банківського кредитування МСБ стане не

лише фактором швидкої реанімації економіки, а й основою для її сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих у статті заходів сприятиме створенню конкурентоспроможного, соціально орієнтованого та інноваційного середовища, що відповідає потребам повоєнної України.

Література:

1. Криховецька З. М., Левандівський О.Т. Сутність і напрями розвитку банківських інновацій. Економіка та держава. 2022. № 8. С. 56—61.

2. Труш І. Є. Міжнародний досвід з кредитування малого підприємництва та його адаптація до особливостей національної економіки. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2013. № 4. 104—107.

3. Левандівський О. Т., Криховецька З. М., Кохан І. В. Сучасні тенденції функціонування банківської системи України. Агросвіт. 2023. № 3—4. С. 97—104.

4. Холоменюк І. М. Джерела та проблеми фінансування розвитку малого та середнього бізнесу: вітчизняний та закордонний досвід. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. № 18. С. 119—122.

5. Галіцейська Ю. М. Проблеми банківського кредитування малого і середнього підприємництва. Молодий вчений. 2016. № 1. С. 689—693.

6. Шишкіна О. В., Краснянська Ю. В. Проблеми, перспективи та ризики кредитування суб'єктів малого й середнього бізнесу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2018. № 4 (16). С. 198—211.

7. Криховецька З. М., Калимун Н. М. Розвиток банківського кредитування малого бізнесу в Івано-франківській області. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 21. С. 596—603.

8. Файчук О. В., Файчук О. М. Управління процесом банківського кредитування інноваційних проектів. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2015. № 22. С. 90—96.

References:

1. Krykhovets'ka, Z. M. and Levandiv's'kyj, O.T. (2022), "The essence and directions of the development of banking innovations", *Ekonomika ta derzhava*, vol.8, pp. 56—61.

2. Trush, I. Ye. (2013), "International experience in lending to small businesses and its adapta-

tion to the specifics of the national economy", *Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol.4, pp. 104—107.

3. Levandiv's'kyj, O. T., Krykhovets'ka, Z. M. and Kokhan, I. V. (2023), "Modern trends in the functioning of the banking system of Ukraine", *Ahrosvit*. № 3—4, pp. 97—104.

4. Kholomeniuk, I. M. (2016), "Sources and problems of financing the development of small and medium-sized businesses: domestic and foreign experience", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol.18, pp. 119—122.

5. Halitsejs'ka, Yu. M. (2016), "Problems of bank lending to small and medium-sized businesses", *Molodyj vchenyj*, vol.1, pp. 689—693.

6. Shyshkina, O. and Krasnianska, Yu. (2018). "Problems, prospects, and the risks of crediting small and medium-sized enterprises". *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 4 (16), pp. 198—211.

7. Krykhovets'ka, Z. M. and Kalymun, N. M. (2018), "Development of bank lending to small businesses in Ivano-Frankivsk region", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 596—603.

8. Fajchuk, O. V. and Fajchuk, O. M. (2015), "Management of the process of bank lending to innovative projects. Scientific Bulletin of the National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine", *Naukovyj visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Ekonomika, ahraryj menedzhment, biznes*, vol. 22, pp. 90—96.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 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 631.1: 332.72: 349.412

І. М. Сабій,

с. н. с. відділу земельних відносин і природокористування,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8237-940X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.178

ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

I. Sabii,

Senior Researcher, Department of Land Relations and Environmental Management,
National Research Center "Institute of Agrarian Economics"

PRINCIPLES AND INSTRUMENTS OF LAND RELATIONS REGULATION: LESSONS FOR UKRAINE

У статті проаналізовано досвід країн Європейського Союзу щодо інституційного регулювання ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення, просторового планування, захисту сімейного фермерства та екологізації землекористування. Особливу увагу приділено можливостям адаптації таких механізмів, як функціонування спеціальної земельної агенції у Франції, просторові плани в Польщі, земельні банки в Італії, а також програмам екоплатежів в Австрії та Чехії. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення національної земельної політики з урахуванням кращих європейських практик. Зроблено висновок про необхідність створення прозорої, соціально орієнтованої та екологічно збалансованої національної системи регулювання земельних відносин. Стаття базується на аналізі сучасних наукових досліджень та практик ЄС, пропонує стратегічні напрями формування ефективної моделі управління земельними ресурсами в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення України.

The article explores key principles, instruments, and institutional mechanisms of land relations regulation in European Union countries with the aim of identifying opportunities for their adaptation to the Ukrainian context. Land relations are considered a fundamental component of the institutional framework of the agricultural sector and a crucial factor in the spatial development of rural areas. Given Ukraine's European integration course and the challenges of post-war recovery, there is a growing need to develop an effective, transparent, socially oriented, and environmentally balanced model of land policy.

The study employs an institutional approach, which allows land relations to be interpreted as a system of formal and informal norms, rules, procedures, and institutions that shape the behavior of land users. The article analyzes current European practices, particularly the experiences of France, Germany, Poland, Austria, the Czech Republic, and Lithuania, where tools have been implemented for controlling land markets, regulating the turnover of agricultural land, maintaining transparent cadastre systems, spatial planning, and introducing socially oriented mechanisms for supporting farming.

The author substantiates the feasibility of introducing specialized land agencies in Ukraine, modeled after France's SAFER, as well as expanding the authority of local communities in land use through spatial planning, public monitoring, and financial incentives. Special attention is given to the prevention of excessive land concentration, shadow market transactions, unfair land deals, and the restricted access to land resources for vulnerable social groups.

The study concludes that an effective land policy in Ukraine should combine market mechanisms with social justice and environmental responsibility. The proposed model of institutional regulation should be based on transparency, openness, decentralization, and the integration of spatial, economic, and social factors, drawing on best European practices adapted to Ukrainian realities and the challenges of the post-war period.

Ключові слова: земельні відносини, інституційне регулювання, землекористування, земельна політика, Європейський Союз, аграрна реформа, повоєнне відновлення, децентралізація, сталий розвиток.

Key words: land relations, institutional regulation, land use, land policy, European Union, agrarian reform, post-war recovery, decentralization, sustainable development.

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

Регулювання земельних відносин є базовою складовою інституційної структури аграрного

сектору та розвитку сільських територій. У країнах ЄС земельна політика тісно інтегрована з екологічною, соціальною та просторовою політиками, що забезпечує збалансоване землекористування та соціальну справедливість. Для України, яка перебуває на етапі трансфор-

мації аграрного устрою, надзвичайно важливим є формування ефективної системи регулювання, здатної об'єднати засади ринковості, соціальної рівності та екологічної відповідальності. Застосування інституціонального підходу дозволяє розглядати земельні відносини як систему формальних і неформальних норм, процедур та інституцій, які формують поведінку суб'єктів землекористування.

В умовах реалізації євроінтеграційних процесів та необхідності повоєнного відновлення Україна може отримати унікальну можливість щодо переосмислення стратегічних засад національної земельної політики, спираючись на перевірені європейські моделі та практики [1]. Досвід країн ЄС, зокрема, Франції, Польщі, Німеччини, Австрії, Чехії, демонструє потенціал поєднання економічних, соціальних та екологічних інструментів для гармонійного й збалансованого розвитку аграрного сектору [2—6]. Такий інтегративний підхід особливо актуальний для України, де досі домінує ресурсно-ринкова логіка без належного врахування просторових, екологічних і соціальних обмежень [7—8].

Загалом вивчення та адаптація найкращих європейських практик може не лише зміцнити інституційну спроможність земельної політики України, а й сформувати національну модель, що відповідатиме викликам сучасності [9]. Зокрема, йдеться про необхідність створення ефективної системи інструментів, таких як земельні банки, екологічні платежі, земельні агентства, системи моніторингу та просторового планування, які можуть сприяти демократизації системи регулювання земельних відносин, підвищенню ефективності землекористування та збереженню соціального балансу в аграрному секторі економіки тощо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інституційного регулювання земельних відносин в Україні активно розробляється вітчизняними науковцями, які пропонують як теоретичні концепції, так і практичні підходи до трансформації земельного устрою. Одним із фундаментальних досліджень у цьому напрямі є доповідь М. М. Федорова [10], де автор обґрунтовує необхідність переходу до ринкової моделі земельних відносин, з урахуванням економічної мотивації суб'єктів аграрного сектору та впровадження правових механізмів забезпечення ринкового земельного обігу.

У комплексній монографії під редакцією Ю. О. Лупенка та О. В. Ходаківської [11] детально проаналізовано етапи розвитку земельних відносин у сільському господарстві, зокрема в аспекті реалізації земельної реформи та посилення ролі держави в питаннях її регулювання. У подальшій роботі тих же авторів [12] акцент зроблено на теоретичних засадах земельних трансформацій, де земельні відносини розглядаються як складна система взаємодії економічних, соціальних і правових інституцій.

Особливої уваги заслуговують публікації О. В. Ходаківської та М. П. Мартинюка [13—14], у яких здійснено спробу класифікації моделей земельних відносин відповідно до теоретико-методологічних здобутків світової та української наукової школи. Автори аналізують концептуальні підходи до ринкової, соціально орієнтованої та корпоративної моделей, що дозволяє краще зрозуміти природу інституційних змін.

Сучасні виклики земельної політики, зокрема питання запровадження ефективної системи ринкового обігу сільськогосподарських земель, порушують у своїй дослідженні Л. Я. Новаковський і А. М. Третяк [15] у контексті національної концепції земельної реформи. Аналогічну проблематику розкривають М. В. Гладій та Ю. Я. Лузан [16], наголошуючи на необхідності врахування соціальної справедливості та екологічної сталості при реалізації ринкових механізмів.

Питання функціонування ефективного ринку земель сільськогосподарського призначення у поєднанні з безпековими ризиками аналізуються в роботі І. Г. Кириленка [17], де підкреслюється важливість запобігання спекуляціям та концентрації земель у руках обмеженої кількості власників. Схожі акценти зустрічаються у дослідженні В. М. Жука [18], в якому запропоновано селозберігаючу модель аграрного устрою як альтернативу надмірній лібералізації земельного ринку.

Неоліберальні концепції ринкового обігу земель, їхні загрози та потенціал для української моделі обговорюють О. В. Ходаківська та О. М. Могильний [19], наголошуючи на можливості адаптації вибірових ринкових інструментів до соціальних та територіальних потреб. У міждисциплінарній роботі цих же авторів [20] здійснено ретроспективний аналіз відповідності земельних відносин продуктивним силам, що підсилює розуміння історичних умов формування сучасного землекористування.

Таким чином, проаналізовані праці засвідчують наявність потужної наукової бази, яка

може стати методологічною основою для розробки ефективної моделі інституційного регулювання земельних відносин в Україні з урахуванням кращих європейських практик.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) полягає в узагальненні ключових принципів та інструментів регулювання земельних відносин у країнах Європейського Союзу та визначенні можливостей їх адаптації до українських реалій з метою формування ефективної, прозорої, соціально орієнтованої та екологічно збалансованої системи управління земельними ресурсами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні виклики у сфері земельних відносин вимагають комплексного переосмислення існуючих підходів до питань управління, регулювання та використання сільськогосподарських земель в Україні. У контексті євроінтеграції, повоєнного відновлення та формування конкурентоспроможного аграрного устрою особливої актуальності набуває запровадження інституційно виважених, соціально орієнтованих і екологічно збалансованих механізмів регулювання землекористування. Представлений нижче аналіз окреслює ключові напрями вдосконалення земельної політики, що охоплюють інституціоналізацію прозорих правил обігу земель, посилення ролі місцевих громад у цих процесах, а також забезпечують стимулювання сталого землекористування, що мають базуватися на якомога повнішому урахуванні найкращих практик країн ЄС та особливостей українського аграрного сектору.

1. Інституціоналізація прозорих правил обігу земель.

Формування ефективного та справедливого ринкового обігу сільськогосподарських земель в Україні вимагає глибокої інституціоналізації відповідних правил гри, які мають ґрунтуватися на принципах прозорості, підзвітності та недопущення концентрації власності в одних руках. До ключових завдань у цьому напрямі належать:

удосконалення нормативно-правової бази, зокрема, подальше врегулювання питань прав власності, механізмів реалізації переважного права, обмежень щодо концентрації земель у приватній власності юридичних осіб та іноземних компаній, а також ефективного державного нагляду за ринковим обігом земель;

відкритість кадастрової та реєстрової інформації, що може в перспективі мінімізувати корупційні ризики, сприяти запобіганню тіньового обігу земель та рейдерським захопленням. У цьому контексті ключова роль повинна належати Державному земельну кадастру у поєднанні з Реєстром речових прав, що має забезпечити повну інформаційну синхронізацію; запровадження антимонопольних обмежень, що забезпечуватиме недопущення надмірної концентрації сільськогосподарських земель у власності юридичних осіб, іноземців або пов'язаних з ними осіб. При цьому варто орієнтуватися на досвід Франції та Німеччини, де діють спеціалізовані земельні агенції з відповідними повноваженнями [2, 4].

Практика країн Європейського Союзу демонструє високий рівень інституційного контролю за ринком сільськогосподарських земель [5]. Зокрема, у Франції діє державне агентство SAFER (Societes d'Amenagement Foncier et d'Etablissement Rural), яке має право втручатися у ринкові угоди, реалізовувати переважне право купівлі земельних ділянок, а також запобігати надмірній концентрації земель в руках великих компаній [6]. У Литві було запроваджено електронну систему реєстрації та обліку земель, яка забезпечує прозорість кадастрових даних і правочинів, сприяючи боротьбі з тінізацією земельних відносин тощо.

У Німеччині окремі федеральні землі встановлюють обмеження на максимальну площу земель, дозволена для володіння однією особою, а місцева влада має право блокувати угоди, що не відповідають суспільним інтересам. Такі механізми спрямовані на забезпечення рівного доступу до земельних ресурсів і збереження конкурентного середовища на ринку [7].

З огляду на ці практики, для України актуальним є створення спеціалізованої земельної агенції за зразком SAFER, яка поєднувала б функції державного нагляду, моніторингу ринкових трансакцій та реалізації соціально орієнтованих інструментів розподілу земель, зокрема, на користь молодих фермерів, учасників бойових дій та інших соціально вразливих груп.

2. Посилення ролі місцевих громад у контролі за землекористуванням.

Однією з ключових умов ефективного управління земельними ресурсами є розширення повноважень територіальних громад, що включає:

— просторове планування на рівні ОТГ, з урахуванням балансу економічних, екологічних та соціальних цілей — за зразком підходів "smart land use planning" у Польщі або Словенії;

— запровадження інструментів громадського моніторингу, включаючи онлайн-карти землекористування, земельний аудит, консультаційні земельні ради тощо;

— фінансова мотивація громад через запровадження механізмів розподілу земельного податку та ренти, що стимулюватиме раціональне використання ресурсів.

В цілому у країнах ЄС просторове планування відіграє ключову роль у регулюванні землекористування. Так, у Польщі муніципалітети розробляють детальні плани просторового розвитку (на рівні гмін), які мають юридичну силу та визначають допустимі види використання земель. Нідерланди активно використовують механізм земельної консолідації з метою зменшення фрагментації ділянок, що супроводжується консультаціями з місцевими громадами. В Естонії запроваджено цифрові платформи для онлайн-доступу до просторових планів, що дозволяє залучати громадян до ухвалення рішень щодо використання земель. Такі інструменти сприяють зміцненню інституційної спроможності на місцевому рівні та зменшують ризики зовнішнього контролю великих агровиробників над місцевими активами [7—9].

У цьому контексті для України було б важливо забезпечити ефективну взаємодію між органами місцевого самоврядування, державними кадастровими структурами та громадами, з акцентуванням на цифровізацію та прозорість ухвалення рішень.

3. Захист прав фермерів і орендарів.

Загалом захист малих та середніх агровиробників є важливою складовою аграрної політики в країнах ЄС. Зокрема, в Італії діє проєкт "Banca della Terra", що передбачає передачу невикористовуваних земель молодим фермерам на пільгових умовах. Цікавим є досвід Іспанії, де функціонують програми підтримки фермерських кооперативів, яким надається пріоритет у доступі до землі, кредитування та агросервісів.

В Україні стабільність аграрного устрою наряду залежить від:

— створення сервісної інфраструктури для правової підтримки фермерів: безкоштовні юридичні консультації, доступ до шаблонів договорів, державні агроюристи, медіація;

— інтеграції молодих фермерів у систему земельних відносин за допомогою грантової підтримки, освітніх програм тощо. Це відповідає досвіду Італії, Франції та країн Балтії, де діють спеціальні державні програми для молодих сільгоспвиробників [3—4].

4. Підтримка сталого землекористування через державну політику.

Землекористування має орієнтуватися на довгострокове збереження продуктивного потенціалу ґрунтів, що досягається шляхом застосування інструментів екологічної конверсії (агроекологічні контракти, екомеханізми, сервітути), які мають фінансуватися через державні програми агроекологічної трансформації, з урахуванням норм Європейського зеленого курсу (Green Deal). Важлива роль у даному контексті належить моніторингу стану ґрунтів і водних ресурсів, за підтримки цифрових платформ, GPS-нагляду, з відкритим доступом до даних про ерозію, кислотність, вміст гумусу тощо.

Як приклад, в Австрії діють програми "екоплатежів", що передбачають фінансову компенсацію фермерам за ведення органічного виробництва, збереження природних ресурсів і біорізноманіття. У Чехії реалізується програма рекультиватії деградованих земель через державну компенсацію та пільгове кредитування фермерам, що впроваджують ґрунтозахисні технології. У Швеції активно застосовуються екосервітути — обмеження господарської діяльності на вразливих природних територіях, які гарантують охорону довкілля [2, 3, 20].

З огляду на це для України перспективним може бути запровадження механізмів агроекологічної компенсації, включення екологічних критеріїв до системи державної підтримки, а також розширення програм органічного землеробства.

5. Інклюзивна орієнтація земельної політики в умовах повоєнного відновлення. Повоєнна трансформація земельних відносин в Україні має ґрунтуватися на принципах інклюзії та справедливого доступу до ресурсів [21]. Інклюзивна земельна політика покликана не лише зменшити соціальні диспропорції, а й зміцнити довіру до державних інституцій, сприяти реінтеграції громад та економічному відродженню сільських територій. У цьому зв'язку актуальними, на нашу думку, є наступні напрями:

— відновлення прав власності та доступу до землі осіб, постраждалих від війни — вимушено переселених осіб, ветеранів, родин загиблих, а також громад, які зазнали руйнувань. Тут необхідно створити спеціальні реєстри та механізми підтвердження прав, зокрема через адміністративні спрощення, безоплатну правову допомогу та цифрові сервіси і т.д.;

Таблиця 1. Принципи земельної політики та відповідні інструменти реалізації

Принцип	Основний зміст	Інструменти реалізації
Прозорість	Відкритість кадастрової, реєстрової та просторово-планувальної інформації	Електронні сервіси, геопортали, відкриті реєстри.
Підзвітність і контроль	Моніторинг земельних трансакцій, можливість блокування ризикованих угод	Державний нагляд, місцеве самоврядування, незалежні регулятори, правові механізми блокування угод.
Справедливість	Запобігання надмірній концентрації земель, пріоритет для місцевих жителів	Переважне право місцевих фермерів, обмеження концентрації, захист інтересів громади.
Соціальна інклюзія	Доступ до землі для вразливих груп населення	Цільовий розподіл земель, пільгове кредитування, освітньо-консультаційна підтримка.
Децентралізація	Передача повноважень громадам у сфері управління землею	Місцеве просторове планування, локальні стратегії землекористування.

Джерело: сформовано автором.

— забезпечення пріоритетного розподілу державних і комунальних земель для соціально вразливих категорій, у тому числі в межах програм підтримки молодих фермерів, жінок у сільському господарстві, багатодітних родин, тимчасово переміщених осіб тощо, що цілком відповідає європейській практиці інклюзивного розвитку сільських територій;

— використання земельної політики як інструменту реінтеграції громад, зокрема, на деокупованих територіях, через відновлення кадастрів, прозорість управління, участь громадян у плануванні землекористування. Успішним прикладом є досвід постконфліктного відновлення в Боснії і Герцеговині та Грузії, де земельні реформи стали базою для стабілізації економіки аграрних секторів та інвестування;

— гендерна та соціальна рівність у доступі до земельних ресурсів, що передбачає врахування потреб жінок, людей з інвалідністю та інших маргіналізованих груп у програмах земельного розподілу, кредитування та навчання.

Таким чином, в умовах формування сучасної земельної політики України дедалі більшої ваги набувають фундаментальні принципи, що визначають ідеологію земельного управління, та практичні інструменти їх реалізації (Табл. 1).

Насамперед, варто відзначити принцип прозорості, який передбачає відкритість кадастрової, реєстрової та просторово-планувальної інформації (що, у свою чергу, є запорукою запобігання тіньовому ринку, рейдерству та несанкціонованому відчуженню земель). У практичній площині це реалізується шляхом впровадження електронних сервісів, геопорталів і реєстрів, що забезпечують доступ суспільства до відповідної інформації.

Другий важливий принцип — підзвітність і контроль. Йдеться про інституційно гарантований нагляд за функціонуванням ринкового обігу земель (з боку держави, органів місцевого самоврядування, а також незалежних регуляторів), з можливістю блокування угод, що суперечать суспільним інтересам або несуть ризики монополізації. Не менш важливим є принцип справедливості, який забезпечується за рахунок недопущення надмірної концентрації

земель у руках окремих суб'єктів (особливо великих інтегрованих агроформувань та транснаціональних корпорацій), а також реалізації механізмів переважного права для місцевих фермерів, жителів громади, молоді та інших соціально значущих категорій.

Особливе місце належить принципу соціальної інклюзії, як орієнтації на забезпечення доступу до землі вразливих груп населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій, жінок та молодих фермерів (у поєднанні з освітньо-консультаційною підтримкою).

Принцип децентралізації, що реалізується через передачу повноважень громадам у сфері просторового планування та управління землею, створює підґрунтя для формування локальних стратегій землекористування.

У реалізації згаданих принципів застосовується низка інструментів регуляторного характеру (Табл. 2).

Зокрема, нормативно-правові механізми, які включають законодавчі обмеження на обіг сільськогосподарських земель, обмеження для іноземних осіб, а також закріплення переважного права на придбання земель сільськогосподарського призначення. Інституційні інструменти передбачають створення спеціалізованих органів, на кшталт земельних агенцій (аналогів французької SAFER), розширення компетенцій органів місцевого самоврядування, а також формування консультативно-контрольних рад. Важливу роль також відіграють цифрові технології, які охоплюють не лише ведення державного земельного кадастру та реєстрів прав, але й впровадження онлайн-карт землекористування, GPS-моніторингу, а також цифрових платформ для просторового планування. Серед економічних інструментів варто виділити податкові пільги

за сталого землекористування, програми агроекологічної компенсації та пільгове кредитування фермерських господарств, особливо, сімейних ферм. Соціальні інструменти передбачають цільовий розподіл земель державної та комунальної власності (з урахуванням потреб вимушено переміщених осіб, ветеранів тощо), створення умов для розвитку аграрного підприємництва в сільській місцевості, а також безоплатну правову допомогу та агросервісну підтримку. Нарешті, механізми громадської участі (через публічні слухання, онлайн-моніторинг рішень, залучення громад до планування) забезпечують підвищення легітимності управлінських рішень та контроль із боку місцевого населення.

Таким чином, сучасне регулювання земельних відносин в Україні дедалі більше набуває ознак комплексного, багаторівневого та інклюзивного підходу з орієнтацією на соціальну справедливість, екологічну безпеку та інституційну сталість, що особливо актуально в умовах відбудови країни після війни та на тлі інтеграції в правовий простір ЄС.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. Формування інтегрованої моделі регулювання земельних відносин є стратегічною потребою України, що має базуватись на поєднанні чіткого правового регулювання, прозорості земельних трансакцій, широкої участі громадськості, екологічної збалансованості та соціальної справедливості. Така модель має стати основою для переходу до сталого землекористування та утвердження довіри до інститутів земельної політики.

2. Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування є ключовим напрямом реформування земельних відносин. Надання громадам реальних повноважень у сфері контролю, планування землекористування та розподілу земель сприятиме більш справедливому, ефективному та прозорому управлінню земельними ресурсами на місцевому рівні.

3. Адаптація європейських інструментів регулювання земельного ринку, зокрема, досвіду функціонування агенції SAFER (Франція), муніципального планування (Польща), земельних банків (Італія), екологічних субсидій (Австрія, Чехія), повинна відбуватись поетапно та з урахуванням українських ре-

Таблиця 2. Ключові інструменти реалізації земельної політики

Тип інструментів	Опис та приклади
Нормативно-правові	Законодавчі обмеження обігу земель, обмеження для іноземців, переважне право на придбання.
Інституційні	Земельні агенції (аналог SAFER), розширення повноважень органів місцевого самоврядування, консультативно-дорадчі органи.
Цифрові	Державний земельний кадастр, реєстри прав, онлайн-карти, GPS-моніторинг, платформи для просторового планування.
Економічні	Податкові пільги щодо сталого землекористування, агроекологічні компенсації, пільгове кредитування для сімейних ферм.
Соціальні	Цільовий розподіл земель для вимушено переміщених осіб, ветеранів, правова допомога, підтримка підприємницької ініціативи на селі.
Громадська участь	Публічні слухання, онлайн-моніторинг рішень, участь громад у плануванні використання ресурсів тощо.

Джерело: сформовано автором.

алій. Важливо забезпечити інтеграцію найбільш ефективних елементів з урахуванням економічних, соціокультурних та інституційних особливостей.

4. Земельна політика має розглядатися не лише як інструмент ресурсного управління, а як комплексний механізм соціальної інтеграції, стимулювання місцевого розвитку, забезпечення екологічної безпеки та підвищення рівня інституційної довіри. Такий підхід сприятиме формуванню стійкої моделі розвитку сільських територій і забезпеченню продовольчої безпеки в довгостроковій перспективі.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на глибший інституційний та порівняльний аналіз трансформації земельної політики в постсоціалістичних і постконфліктних країнах, зокрема в умовах євроінтеграційних процесів. З огляду на це перспективними напрямками подальших досліджень мають бути наступні: формування правових та економічних механізмів запобігання надмірній концентрації земель і земельній спекуляції; оцінка впливу інструментів просторового планування на збалансований розвиток сільських територій та консолідацію земель; розробка моделей державно-приватного партнерства для ревіталізації сільськогосподарських земель та розвитку ринкової інфраструктури; можливості впровадження технологій моніторингу земель і забезпечення прозорості, включаючи цифрові кадастри та реєстри на основі технологій блокчейну; формулювання стратегічних рекомендацій щодо гармонізації земельного законодавства України з *acquis communautaire* ЄС. Реалізація цих досліджень сприятиме формуванню цілісної та стійкої земельної політики України, яка відповідатиме європейським

цінностям і забезпечить вирішення складних викликів повоєнного відновлення та довгострокового розвитку сільських територій.

Література:

1. Skydan O., Khodakivska O., Bugaychuk V., Grabchuk I., Brodsky Y. Post-war Development of Ukraine's Economy in the Context of Accelerated Integration into the European Union. In: Alareeni, B., Elgedawy, I. (eds) Opportunities and Risks in AI for Business Development. Studies in Systems, Decision and Control. 2024. vol 545. P. 711—723. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_62.

2. Лупенко Ю. О., Ходаківська О. В., Юрченко І. В. Ринковий обіг земель сільськогосподарського призначення: досвід країн ЄС. Київ: ННЦ ІАЕ, 2019. 80 с.

3. Лупенко Ю. О., Ходаківська О. В., Юрченко І. В. Світовий досвід ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення. Київ: ННЦ ІАЕ, 2019. 120 с.

4. Левек Р., Ходаківська О., Юрченко І. Моделі регулювання ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення в країнах ЄС. Економіка АПК. 2017. № 10. С. 5—12.

5. Ходаківська О. В., Юрченко І. В. Регулювання ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення: досвід країн ЄС. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 78—85.

6. Ходаківська О. В., Юрченко І. В. Регулювання ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення у Франції. Економіка та держава. 2018. № 3. С. 17—21. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/6.pdf

7. Ходаківська О., Левек Р. Земельні відносини: пошук балансу інтересів між державним регулюванням та неолібералізмом. Економіка АПК. 2018. № 6. С. 5—17.

8. Khodakivska O., Mohylnyi O. The Modern State Agricultural Policy of Ukraine: problems of countries with transition economy. Public Policy and Administration. 2018. P. 526—528. DOI:10.13165/VPA-18-17-4-03.

9. Лупенко Ю. О., Ходаківська О. В. Наукові засади запровадження ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення: наукова доповідь. Київ, 2016. 44 с.

10. Федоров М. М. Трансформація земельних відносин до ринкових умов: доповідь. Економіка АПК. 2009. № 3. С. 4—18.

11. Розвиток земельних відносин у сільському господарстві: монографія; за ред. Ю. О. Лупенка, О. В. Ходаківської. К.: ННЦ ІАЕ, 2016. 420 с.

12. Теоретичні засади розвитку земельних відносин у сільському господарстві: моно-

графія / О. В. Ходаківська, М. М. Федоров, В. Я. Месель-Веселяк та ін.; за ред. Ю. О. Лупенка, О. В. Ходаківської. К.: ННЦ ІАЕ, 2018. 234 с.

13. Ходаківська О.В., Мартинюк М.П., Сабій І.М. Теоретичні підходи до класифікації моделей земельних відносин. Ефективна економіка. 2025. № 4. <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6213/6286>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.15>

14. Ходаківська О., Мартинюк М., Сабій І. Аналіз теоретичних основ моделей земельних відносин. Розвиток наук в умовах нової реальності: проблеми та перспективи: зб. наук. праць з матер. IV Міжн. наук. конф., м. Умань, 28 березня, 2025 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ "УКРЛОГОС Груп, 2025. С. 10—12. DOI 10.62731/mcnd-28.03.2025

15. Новаковський А. Я., Третяк А. М. Основні положення концепції розвитку земельної реформи в Україні. К.: Центр земельної реформи, 2020. 96 с.

16. Гладій М. В., Лузан Ю. Я. Земельна реформа: сучасні проблеми і шляхи вирішення. Економіка АПК. 2020. № 2. С. 6—19. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202002006>

17. Кириленко І. Г. Актуальні питання ринку земель сільськогосподарського призначення. Економіка АПК. 2009. № 3. С. 44—46.

18. Жук В. М. Обіг земель сільськогосподарського призначення в селозберігаючій моделі аграрного устрою України: наукова доповідь. К.: Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки", 2017. 128 с.

19. Ходаківська О. В., Могилюк О. М. Неоліберальні підходи до формування моделі ринкового обігу земель: можливості та очікування. Економіка АПК. 2019 № 9. С. 66—79. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201909006>

20. Khodakivska O., Mohylnyi O., Kolesnyk T., Mykhalchyshyna L., Khomyachenko S. Conformity of land relations to productive forces: retrospective analysis. EurAsian Journal of BioSciences. 2019. Vol. 13. P. 2119—2124.

21. Ходаківська О., Юрченко І. Ринковий обіг земель сільськогосподарського призначення в Україні в умовах війни. Відкрита наука України: візійний дискурс в умовах воєнного стану: мат. Міжн. наук.-практ. конф., 26—28 квітня 2023 р., Ужгород, 2023. С. 199-202. <https://doi.org/10.59948/osou3.2023.02>

References:

1. Skydan, O., Khodakivska, O., Bugaychuk, V., Grabchuk, I., & Brodsky, Y. (2024), "Post-war development of Ukraine's economy in the context

of accelerated integration into the European Union", Opportunities and Risks in AI for Business Development (Studies in Systems, Decision and Control, Vol. 545, pp. 711–723. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_62

2. Lupenko, Yu. O., Khodakivska, O. V., & Yurchenko, I. V. (2019). Rynkovyi obih zemel silskohospodarskoho pryznachennia: dosvid krain YeS [Market circulation of agricultural land: EU countries' experience], NSC IAE, Kyiv, Ukraine.

3. Lupenko, Yu. O., Khodakivska, O. V., & Yurchenko, I. V. (2019), Svitovyi dosvid rynkovoho obihu zemel silskohospodarskoho pryznachennia [World experience of agricultural land market turnover], NSC IAE, Kyiv, Ukraine.

4. Levek, R., Khodakivska, O., & Yurchenko, I. (2017), "Models of regulating the agricultural land market turnover in EU countries", Ekonomika APK, vol. (10), pp. 5–12.

5. Khodakivska, O. V., & Yurchenko, I. V. (2017), "Regulation of agricultural land market turnover: EU experience", Ekonomika APK, vol. (5), pp. 78–85.

6. Khodakivska, O. V., & Yurchenko, I. V. (2018), "Regulation of agricultural land turnover in France", Ekonomika ta derzhava, vol. (3), pp. 17–21, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/6.pdf (Accessed 05 May 2025).

7. Khodakivska, O., & Levek, R. (2018), "Land relations: searching for a balance between state regulation and neoliberalism", Ekonomika APK, vol. (6), pp. 5–17.

8. Khodakivska, O., & Mohylnyi, O. (2018), "The modern state agricultural policy of Ukraine: Problems of countries with transition economy", Public Policy and Administration, vol. 17(4), pp. 526–528. <https://doi.org/10.13165/VPA-18-17-4-03>

9. Lupenko, Yu. O., & Khodakivska, O. V. (2016), Naukovi zasady zaprovadzhennia rynkovoho obihu zemel silskohospodarskoho pryznachennia: naukova dopovid [Scientific principles of introducing agricultural land turnover: Scientific report], Kyiv, Ukraine.

10. Fedorov, M. M. (2009), "Transformation of land relations to market conditions: Report", Ekonomika APK, vol. (3), pp. 4–18.

11. Lupenko, Yu. O., & Khodakivska, O. V. (2016). Rozvytok zemelnykh vidnosyn u silskomu hospodarstvi [Development of land relations in agriculture], NSC IAE, Kyiv, Ukraine.

12. Khodakivska, O. V., Fedorov, M. M. and Mesel-Veselyak, V. Ya. (2018), Teoretychni zasady rozvytku zemelnykh vidnosyn u silskomu hospodarstvi [Theoretical foundations of land

relations development in agriculture], NSC IAE, Kyiv, Ukraine.

13. Khodakivska, O. V., Martyniuk, M. P., & Sabii, I. M. (2025), "Theoretical approaches to classification of land relations models", Efektyvna ekonomika, vol. (4), available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6213/6286> (Accessed 05 May 2025). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.15>

14. Khodakivska, O., Martyniuk, M., & Sabii, I. (2025), "Analysis of theoretical foundations of land relations models", Rozvytok nauk v umovakh novoi realnosti: problemy ta perspektyvy, [IV International Scientific Conference "Development of Sciences in the New Reality: Problems and Prospects"], UkrLogos Group, Vinnytsia, Ukraine, pp. 10–12. <https://doi.org/10.62731/mcnd-28.03.2025>

15. Novakivskyi, L. Ya., & Tretiak, A. M. (2020), Osnovni polozhennia kontseptsii rozvytku zemelnoi reformy v Ukraini [Key provisions of the concept of land reform development in Ukraine], Land Reform Center, Kyiv, Ukraine.

16. Hladii, M. V., & Luzan, Yu. Ya. (2020), "Land reform: current problems and solutions", Ekonomika APK, vol. (2), pp. 6–19. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202002006>

17. Kyrylenko, I. H. (2009), "Current issues of agricultural land market", Ekonomika APK, vol. (3), pp. 44–46.

18. Zhuk, V. M. (2017), Obih zemel silskohospodarskoho pryznachennia v selozberihaiuchii modeli aharnoho ustoiyu Ukrainy: naukova dopovid [Turnover of agricultural land in a village-preserving model of agrarian structure of Ukraine: Scientific report], NSC IAE, Kyiv, Ukraine.

19. Khodakivska, O. V., & Mohylnyi, O. M. (2019), "Neoliberal approaches to formation of the land market model: Opportunities and expectations", Ekonomika APK, vol. (9), pp. 66–79. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201909006>

20. Khodakivska, O., Mohylnyi, O., Kolesnyk, T., Mykhalchyshyna, L., & Khomyachenko, S. (2019), "Conformity of land relations to productive forces: Retrospective analysis", EurAsian Journal of BioSciences, vol. 13, pp. 2119–2124.

21. Khodakivska, O. V., & Yurchenko, I. V. (2023), "Market turnover of agricultural land in Ukraine under wartime conditions", Vidkryta nauka Ukrainy: viziinyi dyskurs v umovakh voiennoho stanu [Open Science of Ukraine: Visionary Discourse in the Conditions of Martial Law: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference.], Uzhhorod, Ukraine, pp. 199–202. <https://doi.org/10.59948/osou3.2023.02>

Стаття надійшла до редакції 12.05.2025 р.

УДК 332.024.3

М. В. Давидюк,
аспірант кафедри економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6909-467X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.186

СІЛЬСЬКІ ТЕРИТОРІЇ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

М. Davydyuk,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

RURAL AREAS IN THE CONTEXT OF DEEPENING DECENTRALISATION: DEVELOPING A COMPREHENSIVE APPROACH TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Обґрунтовано, що поглиблення децентралізації влади детермінувало підвищення актуальності вирішення проблеми сталого розвитку сільських територій, котрі виступають основним ареалом концентрації природно-ресурсних благ та територіальним базисом виробництва сільськогосподарської сировини як ключового детермінанта продовольчої безпеки. Визначено, що сталий розвиток сільських територій являє собою таку модель розвитку, котра передбачає збалансоване співіснування економічної, соціальної та екологічної сфер сільської поселенської мережі через розвиток базових, структуроутворюючих та обслуговуючих ланок сільської економіки. Дослідження показали, що в 1999—2023 роках спостерігається нееквівалентний розподіл валової доданої вартості сільського господарства, ареалом розвитку якого виступають сільські території, що проявляється у низькій питомій вазі сільських бюджетів (бюджетів сільських територіальних громад) у сукупних доходах Зведеного бюджету України. Виходячи з нееквівалентності розподілу валової доданої вартості сільського господарства на користь бюджетів сільських територіальних громад, встановлено, що сталий розвиток сільських територій наряду залежить від застосування комплексного підходу до використання місцевого природно-ресурсного потенціалу через розвиток наряду із сільським господарством лісового, мисливського та рибного господарства, а також сільського та зеленого туризму і різноманітних форм рекреаційного природокористування. Обґрунтовано, що у короткостроковій перспективі вагомим детермінантом забезпечення сталого розвитку сільських територій виступає використання переваг децентралізації, зокрема земельної дерегуляції 2021 року (передача у власність територіальних громад сільськогосподарських земель державної власності поза межами населених пунктів) в частині залучення природно-ресурсних та природно-господарських активів у відтворювальний процес шляхом укладання угод публічно-приватного партнерства між державними (комунальними) партнерами та приватними підприємницькими структурами. Встановлено, що результативною формою публічно-приватного партнерства, яке створюється для досягнення пріоритетів сталого розвитку сільських територій, виступають кластерні утворення, котрі забезпечують консолідацію ресурсів та організаційних можливостей комунального і приватного партнера.

It has been substantiated that the deepening of decentralisation of power has determined the increased relevance of addressing the issue of sustainable development of rural areas. They are the main area of concentration of natural resources and the territorial basis for the production of agricultural raw materials as a key determinant of food security. It has been determined that sustainable development of rural areas is a development model that provides for the balanced coexistence of the economic, social and environmental spheres of the rural settlement network through the development of the basic, structure-forming and service links of the rural economy. Research has shown that in 1999—2023 there was an unequal distribution of gross value added in agriculture, which is developed in rural areas, as evidenced by the low

share of rural budgets (budgets of rural territorial communities) in the total revenue of the Consolidated Budget of Ukraine. Based on the unequal distribution of gross value added in agriculture in favour of rural local government budgets, it has been established that the sustainable development of rural areas directly depends on the application of a comprehensive approach to the use of local natural resources through the development of forestry, hunting and fishing alongside agriculture, as well as rural and green tourism and various forms of recreational nature use. It has been substantiated that in the short term, the use of the advantages of decentralisation, in particular the 2021 land deregulation (transfer of state-owned agricultural land outside settlements to the ownership of territorial communities) in terms of attracting natural resources and natural economic assets into the reproduction process through the conclusion of public-private partnership agreements between state (municipal) partners and private business structures. It has been established that a effective form of public-private partnership created to achieve the priorities of sustainable development of rural areas is cluster formation, which ensures the consolidation of resources and organisational capabilities of municipal and private partners.

Ключові слова: сільські території, сталий розвиток, сільська економіка, сільські територіальні громади, сільські бюджети, сільське господарство, комплексний підхід.

Key words: rural areas, sustainable development, rural economy, rural communities, rural budgets, agriculture, integrated approach.

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

Поглиблення децентралізації та реформування територіальної організації влади призвели до формування мережі укрупнених територіальних громад: міських, селищних та сільських. Виходячи з наслідків децентралізації, євроінтеграційних викликів сільського розвитку та структурних особливостей сільської економіки в останні роки актуалізувалася проблема забезпечення сталого розвитку сільських територій з огляду на необхідність підвищення якості життя сільського населення, розбудови індустрії гостинності, створення передумов для інклюзивного сільського розвитку, підвищення рівня комплексності використання місцевого природно-ресурсного потенціалу. При цьому варто уникати інституціональних розривів програмування розвитку сільських територій, які мали місце у попередні десятиліття і були зумовлені зведенням сільського розвитку до розвитку сфери сільськогосподарського виробництва як базової ланки сільської економіки. Такі інституціональні розриви призвели до соціальних, економічних та екологічних перегинів в системі соціально-економічного розвитку села, що вимагає розроблення комплексного підходу до забезпечення сталого розвитку сільських територій, котрий дозволить максимальною мірою використати переваги децентралізації і результативніше залучати у відтво-

рувальний процес місцевий соціально-економічний та природно-ресурсний потенціал.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Поглиблення децентралізації влади активізувало наукові дослідження у царині формування механізмів та стратегій сталого розвитку сільських територій. У вітчизняній економічній літературі пропонується широкий спектр авторських підходів стосовно переведення сільської економіки на рейки сталого розвитку саме з врахуванням наслідків децентралізації. Децентралізація вимагає формування сучасних підходів до забезпечення сталого розвитку сільських територій. М.Стегней стверджує, що сучасна стратегія сталого розвитку сільських територій України як складова економічної політики держави потребує використання інноваційних підходів, забезпечення можливості ефективного розвитку економічних відносин [6, с. 41]. Такі інноваційні підходи охоплюють сучасні інституціональні форми розвитку сільської економіки та стимулювання розвитку її структуроутворюючих ланок. Водночас сталий розвиток сільських територій неможливий без збалансованого освоєння ресурсно-виробничого потенціалу та комплексного розвитку сільської економіки.

М. Тимошенко акцентує увагу на необхідності забезпечення комплексного підходу до розробки та реалізації економічних стратегій сталого розвитку сільських територій України.

Важливою умовою при цьому є інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів, що дозволить забезпечити сталий розвиток та підвищити якість життя населення сільських регіонів [7, с. 34]. Доцільність означеної інтеграції впливає з того, що сільські території є основним ареалом концентрації природно-ресурсних благ країни в цілому, територіальним базисом розвитку ключової ланки національного господарства (сільськогосподарського виробництва), а також територіальним базисом розширеного відтворення потенціалу лісового, мисливського та рибного господарства. На більшості сільських територій спостерігається перманентний дефіцит робочих місць для підвищення рівня сільської зайнятості та самозайнятості. Перераховані секторальні особливості сільського розвитку детермінують доцільність збалансованого використання економічної, екологічної та соціальної складових сталого розвитку сільських територій.

Певною мірою комплексний підхід до вибору пріоритетів забезпечення сталого розвитку сільських територій прослідковується у Д. Богданова. На його думку, сільські території слід розглядати як складні природно-господарські територіальні системи, розвиток яких визначається, головним чином, ступенем зрілості внутрішньо-системних інтеграційних зв'язків природної, економічної, соціальної підсистем та органів управління [1, с. 60]. Складність таких природно-господарських систем вимагає гармонійного та ощадливого використання наявного ресурсно-виробничого потенціалу, який концентрується на сільських територіях. Таке використання було певною мірою порушеним в період гіпертрофованого розвитку сфери сільськогосподарського виробництва і другорядності вирішення проблем результативного залучення до господарського обігу екосистемних послуг, котрі продукуються природними біогеоценозами (розвиток сільського та зеленого туризму, рекреаційного лісокористування, рибного та мисливського господарства).

Квінтесенцією комплексного підходу забезпечення сталого розвитку сільських територій, сформульованого В.Ткачуком, є надання пріоритету формуванню концепції соціально-економічного розвитку сільських територій на основі врахування основних функцій відтворення потенціалу сільського розвитку (житлових (гарантування високої якості життя), економічних (створення достатньої кількості робочих місць, диверсифікація сільської економіки, використання вторинних природних ресурсів), екологічних (забезпечення екологічної рівно-

ваги у біогеоценозах, максимізація обсягів утилізації відходів виробництва та побутових відходів)) [8, с. 156]. Такий підхід необхідно взяти за основу розроблення ключових напрямів формування політики сталого розвитку сільських територій, оскільки поряд з розширеним відтворенням базових ланок сільської економіки (сільське та лісове господарство) доцільною є розбудова сервісних ланок (індустрія побуту, зелений та сільський туризм, рекреаційне лісокористування) та інфраструктури вторинного ресурсокористування [4], яка дозволить забезпечити комплексну утилізацію відходів сільськогосподарського та лісового господарського виробництва і налагодити виробництво різноманітних видів біологічного палива, що в умовах поглиблення децентралізації виступає вагомим чинником зміцнення енергетичної самодостатності сільських та селищних територіальних громад.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розроблення комплексного підходу до забезпечення сталого розвитку сільських територій з врахуванням наслідків поглиблення децентралізації влади та секторальних особливостей сільської економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Децентралізація створила в останнє десятиліття додаткові можливості для формування полюсів соціально-економічного піднесення сільських територій. Багаторічний виснажливий тип аграрного природокористування значною мірою підірвав природно-ресурсну основу розвитку сільської економіки, що вимагає її переведення на модель сталого розвитку, щоб максимальною мірою усунути негативні екстерналії у економічній, екологічній та соціальній сферах села.

Створення мережі сільських територіальних громад в результаті децентралізації та реформування територіальної організації влади призвело до підвищення рівня концентрації публічних коштів на сільських територіях, що виступає вагомим детермінантом нарощення інвестиційних вливань в розбудову соціальної, виробничої та екологічної інфраструктури села. Водночас проривних змін в частині перерозподілу доданої вартості, котра створюється на сільських територіях, на користь сільських територіальних громад не спостерігається. В першу чергу це стосується валової доданої вартості, котра створюється в базовій ланці сільської економіки, якою виступає сільське господарство.

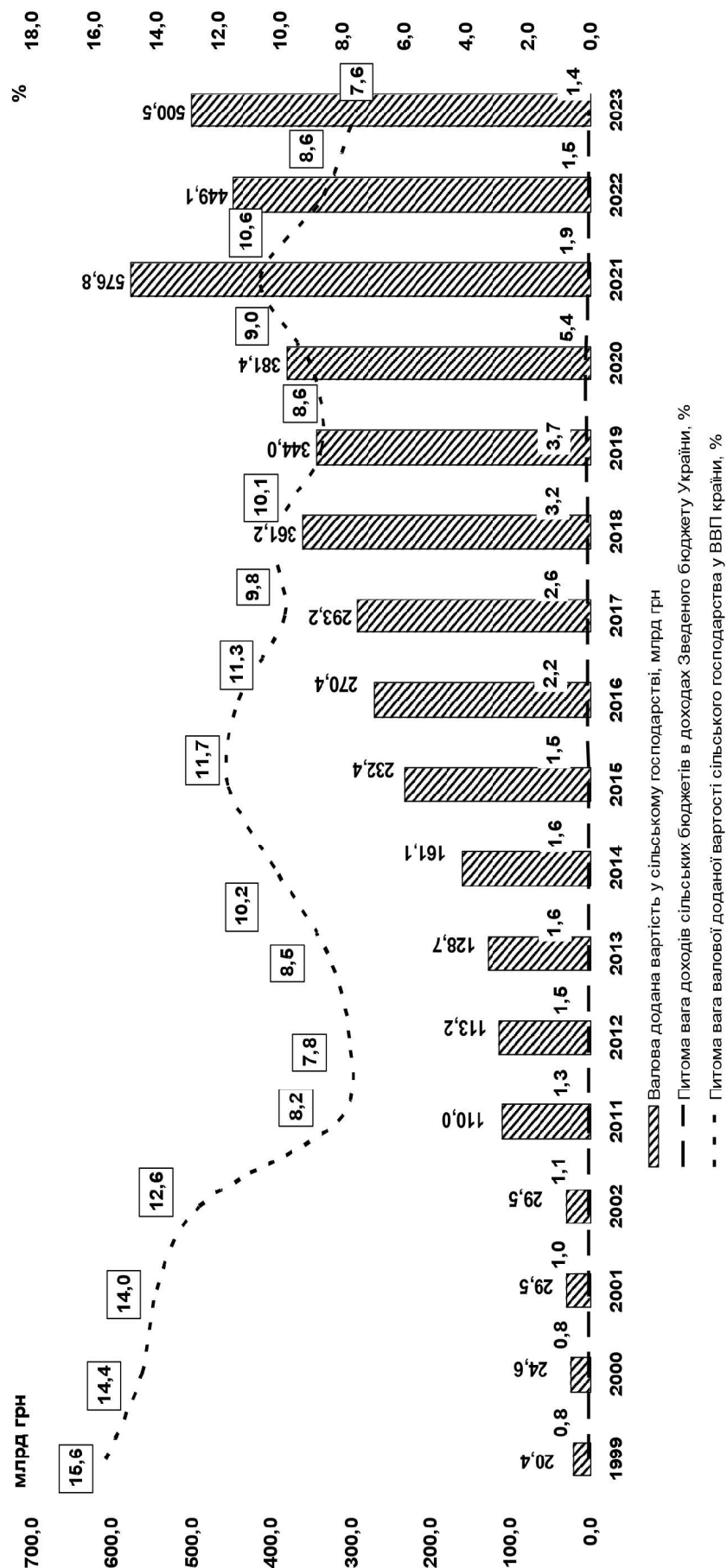


Рис. 1. Динаміка валової доданої вартості у сільському господарстві та питомої ваги сільських бюджетів у Зведеному бюджеті України у 1999—2023 роках*, **, ***, ****

* розраховано за даними Міністерства фінансів України

** у 2016—2020 роках не враховані в доходах сільських бюджетів доходи територіальних громад, акумульовані на сільських територіях

*** у 1999—2020 роках — сільські бюджети, у 2021—2023 роках — бюджети сільських територіальних громад

**** у 2022—2023 роках — додана вартість у сільському, лісовому та рибному господарстві України

Прикметною рисою є те, що в останні два десятиліття спостерігається прискорене зростання доданої вартості, яка створюється в сільському господарстві, що забезпечується розвитком великих аграрних формувань, зорієнтованих на виробництво експортно орієнтованої рослинницької продукції. Сектор сільських домогосподарств також є вагомим у відтворенні ресурсно-виробничого потенціалу сільського господарства, але внаслідок дефіцитності інвестиційних ресурсів не здатен повною мірою конкурувати з великим аграрним бізнесом.

У 1999—2023 роках спостерігається в цілому висхідна тенденція у динаміці валової доданої вартості, котра створюється у сільському господарстві. Зокрема, у 1999 році вона становила 20,4 млрд грн, у 2002 році — 29,5 млрд грн, у 2011 році — 110,0 млрд грн, у 2017 році — 293,2 млрд грн, у 2020 році — 381,4 млрд грн, у 2021 році — 576,8 млрд грн, у 2022 році — 449,1 млрд грн, у 2023 році — 500,5 млрд грн (рис. 1). Значне зростання валової доданої вартості сільського господарства у 2023 році порівняно з 1999 роком стало наслідком перетворення аграрного сектора в основну структуроутворюючу ланку національного господарства у зв'язку зі зміцненням позицій великого аграрного бізнесу, нарощенням посівних площ експортно орієнтованих сільськогосподарських культур, збільшенням експорту сільськогосподарської сировини. Зменшення валової доданої вартості у сільському господарстві у 2022 році порівняно з 2021 роком пов'язане з широкомасштабним вторгненням на територію України російських загарбників і відповідно тимчасовою окупацією частини території, котра виступає територіальним базисом розвитку сільськогосподарського виробництва.

Певною мірою обернена кореляція спостерігається між динамікою абсолютної величини валової доданої вартості у сільському господарстві та її питомою вагою у ВВП України. На фоні висхідного тренду у динаміці абсолютної величини валової доданої вартості в 1999—2023 роках спостерігалось декілька фаз зменшення її питомої ваги у ВВП України. Зокрема, в 1999 році питома вага валової доданої вартості сільського господарства у ВВП України становила 15,6%, у 2002 році — 12,6%, у 2013 році — 8,5%, у 2017 році — 9,8%, у 2020 році — 9,0%, у 2021 році — 10,6%, у 2022 році — 8,6%, у 2023 році — 7,6%. Зменшення питомої ваги валової доданої вартості сільського господарства у ВВП країни у 2020—2023 роках порівняно з початком 2000-х років пов'язане з тим, що більш при-

скореними темпами, ніж аграрний сектор зростали ритейл, ІТ-індустрія, будівництво. Незважаючи на зменшення питомої ваги валової доданої вартості сільського господарства у ВВП України в останні роки, ця ланка національного господарства стала основною структуроутворюючою ланкою господарського комплексу країни з огляду на руйнівний вплив російської збройної агресії на гірничо-металургійний та машинобудівний комплекси.

Підвищення вагомості сільського господарства у системі відтворення національної економіки в цілому не забезпечує еквівалентного перерозподілу його валової доданої вартості на користь сільських територій, котрі є основним ареалом розвитку даної ланки господарського комплексу. Квінтесенцією такої нееквівалентності виступає динаміка питомої ваги сільських бюджетів у доходах Зведеного бюджету України. В 1999—2023 роках питома вага сільських бюджетів в доходах Зведеного бюджету України коливалася в діапазоні 0,8—5,4%. Найвищі значення даного показника спостерігалися у 2016—220 роках (2,2—5,4%), тобто у період, коли відбувався процес бюджетно-фіскальної децентралізації.

Водночас неврахування у 2016—2020 роках доходів бюджетів об'єднаних територіальних громад в розрахунку питомої ваги сільських бюджетів в сукупних доходах публічних бюджетів країни в цілому внаслідок відсутності можливості чітко ідентифікувати доходи сільських населених пунктів у зв'язку з приєднанням сіл як до сільських та селищних громад, так і до міських територіальних громад певною мірою штучно підвищило вагомість сільської поселенської мережі у перерозподілі коштів публічних фінансів. Питома вага сільських бюджетів (з 2021 року бюджетів сільських територіальних громад) у сукупних доходах публічних бюджетів країни в цілому залишається мізерною. Тобто території, котрі виступають основним ареалом розвитку основної структуроутворюючої ланки національного господарства (сільського господарства) в останні роки не отримують належної віддачі через надходження додаткових доходів у бюджети сільських територіальних громад.

Тобто бюджетно-фіскальна децентралізація поки не забезпечила еквівалентного перерозподілу валової доданої вартості, яка створюється на сільських територіях, на користь публічних фінансових фондів сільської поселенської мережі. Також динаміка валової доданої вартості сільського господарства та питомої ваги сільських бюджетів у доходах Зве-

деного бюджету України в 1999—2023 роках свідчить про те, що розширене відтворення ресурсно-виробничого потенціалу сфери сільськогосподарського виробництва не забезпечує підвищення рівня фінансової спроможності сільських територіальних громад. Масовий характер соціально-економічного піднесення сільських територій отримає реальні контури за умови, коли поряд з розвитком сільськогосподарського виробництва будуть розвиватися й інші ланки сільської економіки [2], які мають сприятливі для розвитку трудові, територіальні, виробничо-технічні та природно-ресурсні передумови.

Кілька фаз реформування міжбюджетних відносин прирекли сільські бюджети на хронічну залежність від бюджетів вищого рівня, оскільки принципово так і не було розширено базу їхнього наповнення. Хоча існують значні резерви для того, щоб на порядок збільшити доходи бюджетів сільських територіальних громад [3].

З огляду на сказане необхідним є перегляд пріоритетів державної політики забезпечення сталого розвитку сільських територій як в частині диверсифікації сільської економіки, так і в частині розширення бази нарощення доходів бюджетів сільських територіальних громад. Ключовою інституціональною передумовою такого перегляду має стати використання комплексного підходу до розвитку окремих секторів сільської економіки, який передбачає використання місцевого соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу через розвиток базових ланок сільської економіки (сільського та лісового господарства), структуроутворюючих ланок (рибного та мисливського господарства, зеленого та сільського туризму, деревообробки, виробництв біологічного палива), обслуговуючих ланок (будівництва, транспорту, громадського харчування, оптової та роздрібною торгівлі, сфери поводження з відходами, індустрії послуг). Змістовно-сутнісна спрямованість означеного комплексного підходу до забезпечення сталого розвитку сільських територій також полягає у відході від рудименту періоду командно-адміністративної системи, коли соціально-економічне піднесення сільських населених пунктів зводилося до розвитку сільського господарства.

У короткостроковій перспективі вагомим детермінантом забезпечення сталого розвитку сільських територій виступає використання переваг децентралізації в частині користування місцевими природними ресурсами. Земельна дерегуляція 2021 року забезпечила переда-

чу у власність територіальних громад значної площі сільськогосподарських земель державної власності поза межами населених пунктів, що створило додаткові умови для залучення природно-ресурсних активів у продуктивний господарський обіг. Тобто створилися умови для розвитку рибного та мисливського господарства, а також для рекреаційного природокористування та зеленого і сільського туризму. Означені ланки природно-господарського підприємництва дозволять забезпечити диверсифікацію сільської економіки і наблизити розвиток сільських територій до моделі сталого розвитку.

Зростання прямого та непрямого економічного ефекту для сільських територіальних громад у результаті господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу залежить від диверсифікації форм публічно-приватного партнерства стосовно користування природно-ресурсними та природно-господарськими активами. Укладання угод публічно-приватного партнерства також дасть можливість публічні кошти природоохоронного та природно-ресурсного спрямування поєднувати з коштами суб'єктів підприємницької діяльності, що у підсумку створить умови для збереження та примноження біорізноманіття і забезпечить тим самим вищий рівень продукування біогеоценозами екосистемних послуг, що розширить територіальний та ресурсний базис соціально-економічного піднесення сільських територій [5, с. 50—51]. В спектрі форм публічно-приватного партнерства на сільських територіях особливої вагомості набувають кластерні утворення, які передбачають консолідацію зусиль органів місцевого самоврядування, фінансово-кредитних установ та суб'єктів виробничого підприємництва. Така консолідація у підсумку дозволить дотримуватися природоохоронних вимог та соціальних стандартів при залученні природно-ресурсних та природно-господарських активів у відтворювальний процес, що повною мірою відповідає викликам сталого розвитку сільських територій.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Остаточний вибір Україною євроінтеграційного вектору розвитку та поглиблення децентралізації актуалізувало проблему перегляду пріоритетів забезпечення сталого розвитку сільських територій, котрі виступають основним ареалом концентрації природно-ресурсних благ та територіальним базисом виробництва сільськогосподарської сировини як головної

передумови продовольчої безпеки. Ключовою інституціональною передумовою формування моделі сталого розвитку сільських територій є застосування комплексного підходу до господарського освоєння місцевого ресурсно-виробничого потенціалу через розвиток базових, структуроутворюючих та допоміжних ланок сільської економіки. Такий підхід дозволяє подолати рудимент командно-адміністративної системи, котрий передбачав зведення соціально-економічного піднесення сільських населених пунктів до розширеного відтворення потенціалу сільського господарства. Аналіз динаміки валової доданої вартості сільського господарства та питомої ваги сільських бюджетів у доходах Зведеного бюджету України в 1999—2023 роках демонструє нееквівалентність перерозподілу валової доданої вартості базової ланки сільської економіки на користь бюджетів сільських територіальних громад, а також підтверджує гіпотезу про те, що лише сільське господарство на сьогодні не здатне забезпечити сталий розвиток сільських територій. Виходячи з наслідків та переваг децентралізації, першочергового значення у короткостроковій перспективі для забезпечення сталого розвитку сільських територій набуває використання угод публічно-приватного партнерства для залучення комунальних природно-ресурсних та природно-господарських активів у продуктивний господарський обіг.

Література:

1. Богданов Д.С. Завдання сталого розвитку сільських територій. *Агросвіт*. 2017. № 7. С. 60—62.
2. Геець В.М., Бородина О.М., Прокопа І.В. Інклюзивність як напрям і візія сільського розвитку в Україні: концептуальні засади. *Економіка України*. 2020. № 11. С. 3—20.
3. Голян В. Земельна децентралізація як інституціональний бар'єр земельному переділу. *Дзеркало тижня*. 23 березня 2018. [Електронний ресурс]. URL: https://zn.ua/ukr/macrolevel/zemelna-decentralizaciya-yak-institucionalniy-bar-yer-zemelnomu-peredilu-273037_.html.
4. Голян В., Марчук Ю., Матрунчик Д., Карпук А., Погуляйко Ю., Недопад Г. Фінансово-інвестиційне забезпечення розбудови інноваційної інфраструктури поводження з деревними відходами на національному, регіональному та місцевому рівнях. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Том 1 (60). С. 490—510.
5. Кольоса А.А. Природні ресурси як фактор зміцнення фінансової самодостатності

сільських територіальних громад. *Агросвіт*. 2023. № 19. С. 45—51.

6. Стегней М.І. Механізм екологічно сталого розвитку сільських територій: сутність, складові та функції. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 1 (01). С. 36—42.

7. Тимошенко М.М. Економічні стратегії сталого розвитку сільських територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 31—34.

8. Ткачук В.А. Методологічні аспекти дослідження проблем соціально-економічного розвитку сільських територій. *Облік і фінанси*. 2015. № 2. С. 150—157.

References

1. Bohdanov, D. (2017), "The objectives of sustainable development of rural territories", *Agrosvit*, vol. 7, pp. 60—62.
 2. Heiets', V.M., Borodina O.M. and Prokopa, I.V. (2020), "Inclusivity as a direction and vision of rural development in Ukraine: conceptual foundations", *Ekonomika Ukrainy*, vol.11, pp. 3—20.
 3. Holian, V. (2018), "Land decentralization as an institutional barrier to land redistribution", available at: https://zn.ua/ukr/macrolevel/zemelna-decentralizaciya-yak-institucionalniy-bar-yer-zemelnomu-peredilu-273037_.html (Accessed 05 May 2025).
 4. Holian, V., Marchuk, Yu., Matrunchyk, D. Karpuk, A., Pohuliajko, Yu. and Nedopad, H. (2025), "Financial and investment support for the development of innovative infrastructure for wood waste management at the national, regional and local levels", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (60), pp. 490—510.
 5. Kol'osa, L.L. (2023), "Natural resources as a factor in strengthening the financial self", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 45—51.
 6. Stehnej, M.I. (2016), "Mechanism of environmentally sustainable development of rural areas: essence, components and functions", *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 1(01), pp. 36—42.
 7. Tymoshenko, M.M. (2024), "Economic strategies for sustainable development of rural areas", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 31—34.
 8. Tkachuk, V.A. (2015), "Methodological aspects of researching the problems of socioeconomic development of rural areas", *Oblik i finansy*, vol. 2, pp. 150—157.
- Стаття надійшла до редакції 12.05.2025 р.*

УДК 338.43

А. А. Когут,
аспірант кафедри смарт-економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3205-1250>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.193

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

A. Koghut,
Postgraduate student of the Department of Smart Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF INNOVATIVE RENOVATION OF THE AGRO-INDUSTRIAL SECTOR IN THE CONTEXT OF SMART SPECIALIZATION

За сучасних умов післявоєнного відновлення України агропромисловий комплекс відображає ключову позицію в структурі національної економіки, забезпечуючи не лише продовольчу безпеку майже півмільйона населення та значну частку валютних надходжень від експорту, але й підтримує рівень зайнятості на сільських територіях. Одночасно галузь стикається із складними викликами воєнного характеру, такими як наслідки збройної агресії РФ, а саме — масштабна руйнація інфраструктури, мінування сільськогосподарських земель, потужному заблокуванню логістичних маршрутів, зростання цін на ресурси та загальне зниження інвестиційної привабливості. Окрім цього, деякі загрози ґрунтуються на глобальних тенденціях — кліматичні зміни, турбулентність на аграрних ринках та технічна відсталість порівняно з технологічно розвиненими країнами.

У світлі цього виникає необхідність не тільки у технічному відновленні, а також у пошуку нових моделей аграрного розвитку як зовнішнім, так і внутрішнім викликам. Одним з пріоритетів є стратегія смарт-спеціалізації, яка зобов'язує до формування регіональних пріоритетів на основі сильних сторін територій та ініціативи місцевих спільнот. Такий підхід дозволяє об'єднати науку, бізнес та державну політику для створення сучасної та конкурентоспроможної агроекономіки. У даній статті показуються приклади країн, яким вдалося успішно інтегрувати інновації у сільське господарство. Нідерланди вкладають у вертикальні ферми, США — цифровізацію та IoT, Італія — фермерські кооперативи та органічне виробництво. Обліковуючи місцеві реалії, наявну інфраструктуру й потенціал наукових установ, автор звертає увагу на корисність цих підходів для України. Симпозіум представляє собою практичний інструмент відновлення агросектору країни, який ґрунтується на сталих та інноваційних принципах.

In the current conditions of Ukraine's post-war recovery, the agricultural sector plays a key role in the structure of the national economy, ensuring not only food security for almost half a million people and a significant share of foreign exchange earnings from exports, but also maintaining employment in rural areas. At the same time, the industry faces complex military challenges, such as the consequences of Russia's armed aggression, namely large-scale destruction of infrastructure, mining of agricultural land, powerful blocking of logistics routes, rising resource prices and a general decline in investment attractiveness. In addition, some threats are based on global trends, such as climate change, turbulence in agricultural markets, and technical backwardness compared to technologically advanced countries. According to the Kyiv School of Economics, direct losses in Ukraine's agro-sector exceeded \$80 billion, with infrastructure and production systems severely disrupted. These conditions necessitate not only technical recovery but systemic transformation and targeted innovation.

In light of this, there is a need not only for technical recovery, but also for new models of agricultural development to meet both external and internal challenges. One of the priorities is the smart specialization strategy, which requires the formation of regional priorities based on the strengths of the territories and the initiative of local communities. This approach allows to combine science, business and public policy to create a modern and competitive agricultural economy. This article shows examples of countries that have successfully integrated innovation into agriculture. The Netherlands is investing in vertical farms, the United States in digitalization and IoT, and Italy in farmer cooperatives and organic production. Taking into account local realities, existing infrastructure, and the potential of scientific institutions, the author draws attention to the usefulness of these approaches for Ukraine. The smart specialization strategy is presented as a practical tool for restoring the country's agricultural sector based on sustainable and innovative principles.

Ключові слова: агропромисловий сектор, інновації, смарт-спеціалізація, цифрові технології, вертикальні ферми, кооперативи, Україна, післявоєнне відновлення.

Key words: agro-industrial sector, innovation, smart specialization, digital technologies, vertical farms, cooperatives, Ukraine, post-war recovery.

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

Сільське господарство відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні ВВП та експортного потенціалу країни. В умовах післявоєнного відновлення економіки України особливої актуальності набуває пошук ефективних моделей розвитку агропромислового сектору. У цьому контексті стратегія смарт-спеціалізації відкриває нові можливості для впровадження інноваційних рішень, які вже довели свою ефективність у провідних країнах світу.

Актуальність розвитку агропромислового сектору України особливо зростає в умовах сучасних викликів, пов'язаних як з впливом глобальних тенденцій, так і з внутрішніми економічними та політичними чинниками. З початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році агропромисловий сектор України зазнав значних втрат — як у вигляді зруйнованої інфраструктури, так і в фінансових результатах. Якщо у 2021 році експорт агропродукції становив 27,7 млрд доларів, то в 2024 — вже 24,5 млрд доларів. Попри складні умови, 78,4% аграрних підприємств забезпечили позитивний фінансовий результат у 2022 році [17, с. 1—2]. Згідно з даними Київської школи економіки, прямі збитки агросектору України унаслідок війни перевищили 80 млрд доларів [15, с. 4—5; 18, с. 1—2].

Згідно з Економічною стратегією України до 2030 року, одним із пріоритетів є відновлення та розвиток агропромислового сектору з

урахуванням найкращих світових практик. Інноваційні технології та підходи смарт-спеціалізації дають змогу досягти високої продуктивності, ефективності та екологічності в агро-виробництві, що робить їх ключовими інструментами модернізації галузі [19, с. 144, 151, 155].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку агропромислового сектору та його переходу до смарт-спеціалізації залишається актуальною для наукових досліджень. Упродовж останніх років наукова література активно висвітлює впровадження цифрових технологій, автоматизації та смарт-інфраструктури в аграрному виробництві. Зокрема, у працях Madushanki et al. (2019) і Duguma & Bai (2025) аналізується роль IoT у формуванні "розумного землеробства". За даними FAO (2021) та EURICSE (2022), кооперативна модель Італії забезпечує стійкість дрібного фермерства. У дослідженнях українських аналітичних центрів (AgriLab, Overseer, МХП) простежується зростання впровадження GPS-моніторингу, агросенсорів і платформ агроконсалтингу. Проте підкреслюється, що успішна імплементація цих рішень в Україні потребує правової підтримки, субсидій та освітніх програм.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження міжнародного досвіду можливості впровадження методики смарт-спеціалізації та адаптація її в агропромисловому секторі України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогоднішній день закордонні країни вже досягли значного прогресу у впровадженні інновацій в агропромисловому секторі. Такі країни, як Нідерланди розвивають високотехнологічне рослинництво, США запроваджують діджиталізацію управління фермерськими господарствами, Італія розвиває кооперацію та органічне виробництво.

Цікавим є досвід Нідерландів щодо створення вертикальних ферм. Концепція вертикальних ферм отримала нове осмислення у 2000-х роках завдяки професору Колумбійського університету Діксону Десомп'є, який разом зі своїми студентами досліджував проблему дефіциту продовольства у майбутньому. Згідно з його оцінками, вирощування продуктів на дахах будинків є неефективним і здатне забезпечити харчуванням лише 2% мешканців мегаполісу. Натомість вертикальні ферми — це автоматизовані комплекси із замкненим циклом виробництва. Їх будівництво базується на модульному принципі, що дозволяє розширювати структури поверх за поверхом. Такі ферми можуть бути орієнтовані як на рослинництво, так і на тваринництво [10, с. 236—237].

Основними перевагами вертикальних ферм, на відміну від традиційної організації сільськогосподарського виробництва, є ефективне використання простору, зниження залежності від погодних умов, стабільна екосистема та підвищення врожайності. Результати показують, що вертикальне землеробство з використанням сучасної гідропоніки у міських районах Нідерландів підвищує продуктивність на 40% і знижує використання води на 60% порівняно з традиційним землеробством [10, с. 239—241]. Значною перевагою є також енергоефективність таких ферм, що досягається завдяки контрольованому мікроклімату, скорочується загальне енергоспоживання, а отже, і викиди вуглецю. Впровадження вертикальних ферм активно підтримується через співпрацю держави, університетів (наприклад, Вагенінгенського) та приватних компаній. Цей тристоронній підхід забезпечує оперативне тестування та масштабування інноваційних рішень у галузі [9].

США активно розвивають управління агровиробництвом через Інтернет речей IoT та автоматизацію. Технології Інтернету речей (IoT) активно впроваджуються у сільське господарство США завдяки здатності автоматизувати процеси, мінімізувати людське втручання та підвищувати ефективність використання ре-

сурсів. Згідно з аналітичним оглядом Madushanki et al. (2019), понад 76% наукових публікацій у період 2016—2018 рр. у цій сфері були присвячені агросектору, з яких 28,08% стосувалися управління водними ресурсами, 14,6% — управління врожаєм, а 10,1% — концепції "розумного землеробства" [14, с. 10—11; 11, с. 1]. IoT-системи використовують сенсори для збору даних про температуру, вологість, pH ґрунту тощо. Ці показники в режимі реального часу дозволяють точно управляти поливом, добривами, захистом рослин, що знижує витрати та втрати. У тваринництві ці технології застосовуються для моніторингу здоров'я тварин, контролю циклів відтворення та годівлі [14, с. 12]. Сучасні рішення на базі IoT також включають автоматизовані платформи для збору й аналізу агроекологічних показників, таких як температура повітря (24,87%), вологість (19,79%), вологість ґрунту (15,73%) та рівень pH (7,61%). Це сприяє прийняттю обґрунтованих агрономічних рішень [11, с. 1; 12].

Завдяки автоматизації поливу та живлення, системи IoT сприяють економії води та добрив, зменшуючи екологічний вплив. Алгоритми штучного інтелекту дозволяють точно розраховувати дозування ресурсів згідно з поточним станом рослин [13; 14, с. 3]. Крім того, автоматизований моніторинг значно знижує витрати на працю та підвищує рентабельність агробізнесу. Для України впровадження подібних рішень може значно підвищити врожайність сільськогосподарських рослин та підсилити продовольчу безпеку.

Крім рослинництва, IoT використовується у тваринництві — автоматичні системи відстеження стану здоров'я тварин, контроль циклів відтворення, управління харчуванням і умовами утримання. Це дає змогу підвищити продуктивність і скоротити споживання кормів, води та енергії.

Застосування IoT в агросекторі США трансформує традиційні моделі виробництва в напрямі сталого, високотехнологічного сільськогосподарства, яке може бути адаптоване в українських умовах, особливо в контексті дефіциту ресурсів і необхідності оптимізації витрат. Сучасні IoT-рішення дають змогу аграрію відстежувати стан полів, вологість ґрунту, рівень pH, температуру, вміст азоту і фосфору з високою точністю і в режимі реального часу. Це дає змогу не тільки швидко реагувати на зміни умов, а й запобігати втратам врожаю за рахунок раннього виявлення проблем [12]. Завдяки автоматизації поливу і підгодівлі, IoT значно знижує витрату води і добрив, мінімізу-

ючи екологічний слід. Використання алгоритмів на базі штучного інтелекту допомагає точно розраховувати дозування ресурсів залежно від поточного стану рослин [13].

Прикладами високотехнологічних компаній США, що розвивають управління агрови-робництвом через Інтернет речей IoT та авто-матизацію є:

1. Plenty (Каліфорнія) — одна з найбільших агротехнологічних компаній, що спеціалізується на вертикальному землеробстві в закритих приміщеннях. Завдяки використанню автоматизації, датчиків IoT і систем штучного інтелекту компанія домоглася 95%-го скорочення використання води і 99%-го скорочення площі порівняно з традиційними фермами. Їхня продукція вирощується без пестицидів і не вимагає транспортування на великі відстані. [6]

2. Iron Ox (США) — компанія розробила повністю автоматизовану роботизовану теплицю. Роботи, оснащені ШІ та сенсорами, самостійно доглядають за рослинами, контролюють їхній стан і оптимізують умови зростання. Така система знижує використання ресурсів, мінімізує викиди вуглекислого газу і забезпечує стабільний урожай [7].

3. Blue River Technology (у складі John Deere) — застосовує технології комп'ютерного зору і машинного навчання для точного розпилення добрив і гербіцидів тільки на ті ділянки поля, де це необхідно, що знижує використання хімікатів до 90% і зменшує навантаження на навколишнє середовище [21].

4. Bee Vectoring Technologies (BVT) — компанія застосовує автоматизованих бджіл-запилювачів, які одночасно запилюють рослини і розносять біологічні препарати для захисту від хвороб, що сприяє скороченню використання пестицидів і підвищує врожайність [8].

Таким чином, досвід США демонструє, що цифровізація агропромислового сектору забезпечує сталий розвиток, ефективне використання ресурсів і може бути адаптована в інших країнах як модель технологічної модернізації.

В Італії розвивається органічне фермерство на базі кооперативів. Італія є одним із лідерів ЄС за кількістю сертифікованих органічних господарств, і важливу роль у цьому відіграють сільськогосподарські кооперативи. Згідно з даними FAO за 2021 рік, кооперативи в Італії об'єднують ресурси дрібних фермерів, допомагають їм проходити сертифікацію, централізують логістику і збут продукції. Особливо активно розвинені кооперативи в регіонах Тоскана, Емілія-Романья, Венето [4, с. 12—16]. Ус-

пішним прикладом є кооператив "La Terra e il Cielo" (Марке), заснований у 1980-х роках. Він об'єднує понад 100 малих фермерів і спеціалізується на виробництві органічних злаків, борошна і макаронних виробів. Члени кооперативу мають доступ до переробного обладнання, лабораторних досліджень, а також займаються спільним маркетингом під єдиним брендом. Продукція експортується більш ніж у 20 країн світу [5, с. 19—21]. Кооперативна модель зміцнює економічну стійкість агровиробників, стимулює зайнятість у сільській місцевості та забезпечує довіру споживачів завдяки прозорості виробництва й системі перегляду продукції [5, с. 23—25].

Таким чином, італійський досвід доводить ефективність горизонтального підходу до розвитку аграрної кооперації, що базується на добровільності, взаємній вигоді та локальній ініціативі.

Україна вже робить суттєві кроки в напрямку впровадження технологій шостого технологічного укладу в агропромисловий сектор. Згідно з аналітичним звітом Міністерства аграрної політики України за 2024 рік, понад 30% великих аграрних підприємств уже інтегрували IoT-рішення для моніторингу агро-екологічних параметрів [3, с. 6]. Провідні компанії, такі як агрохолдинг "МХП", використовують технології точного землеробства та супутникового моніторингу, а також реалізує програму "МНР Agro Challenge", яка спрямована на підтримку агротехнічних стартапів, що розробляють рішення в галузях точного землеробства, штучного інтелекту, дронів, VR/AR-технологій та фінансових інструментів для агробізнесу [2].

Україна активно розвиває агротехнологічні рішення, засновані на цифровізації, сенсорних системах та автоматизації. Компанія "Overseer" розробила систему "Агромодуль" для супутникового моніторингу транспорту й земельних угідь у режимі реального часу. Компанія "VENTA Lab" запропонувала низку інновацій, зокрема тензіометри та пробовідбірники для аналізу якості ґрунтів, а "Акватек" — online метеостанції та ґрунтові системи [1, с. 121—123]. Науково-виробниче підприємство "Інтріс" створило системи "Мрія" і "Garant" для контролю процесу посіву. Компанія "МОНАДА" запатентувала бортові комп'ютери для моніторингу роботи сільськогосподарської техніки, тоді як "DATAFIELD" запропонувала GPS-пенетрометри для виявлення проблемних ділянок полів. ТОВ "Комплексний АгроСервіс" розро-

Таблиця 1. Переваги та виклики для інноваційного відновлення України на основі використання міжнародного досвіду

Країна / Модель	Потенційні переваги для України	Ключові виклики для впровадження в Україні
США (автоматизація та IoT)	- Підвищення ефективності агровиробництва завдяки точному управлінню ресурсами (вода, добрива, енергія) - Зменшення втрат врожаю через моніторинг у реальному часі - Скорочення витрат на працю, автоматизація рутинних процесів - Використання AI для прийняття сільськогосподарських рішень	- Висока вартість технологій (сенсори, дрони, сервери) - Недостатній рівень цифрової грамотності серед фермерів - Необхідність адаптації до специфіки клімату і ґрунтів України
Нідерланди (Вертикальні ферми)	- Забезпечення продовольчої безпеки в урбанізованих регіонах та умовах дефіциту сільськогосподарських земель - Зменшення залежності від імпорту продуктів у кризових умовах - Економія водних ресурсів, екологічна сталість	- Високе енергоспоживання та потреба в стабільній енергосистемі - Недостатній досвід управління замкненими агросистемами - Ризик посилення нерівності між містом і селом
Італія (Кооперативна модель)	- Об'єднання дрібних фермерів для спільного доступу до ринків, техніки, логістики - Підвищення експортного потенціалу органічної продукції - Зміцнення сільських громад, зниження ризиків для малих виробників	- Потенційний опір реформі (через Закон №6013) - Ризик втрати фермерських прав, зростання недовіри до держави - Загроза монополізації кооперативів великими агрохолдингами

Джерело: побудовано автором на основі [15; 4; 14; 10].

бив систему "Агросистема" для онлайн-управління підприємствами, а "AgriLab" пропонує повноцінний агроконсалтинг, що включає точне землеробство та GPS-моніторинг. Онлайн-платформа "AgroOnline" дозволяє управляти всіма етапами агровиробництва, від активів до аналізу сезонної ефективності [1, с. 121—123].

Окрему увагу заслуговує бездротова сенсорна мережа (БСМ), розроблена Інститутом кібернетики ім. В. М. Глушкова НАН України. Вона дозволяє в режимі реального часу здійснювати експрес-діагностику стану рослин за фотосинтетичною активністю, підвищуючи ефективність рішень щодо захисту й живлення культур. БСМ базується на протоколі "ZigBee", має компактні модулі та здатна інтегруватися у концепцію "розумного поля" [1, с. 121—123].

Втім, ключовими викликами до впровадження зазначених технологій в агропромисловому секторі України залишаються:

- висока вартість впровадження технологій;
- низький рівень цифрової грамотності серед дрібних фермерів;
- потреба в адаптації технологій до локальних умов.

Переваги та виклики для інноваційного відновлення агропромислового сектору України на основі використання міжнародного досвіду узагальнено в табл. 1.

Успішна адаптація зазначених підходів потребує диференційованого підходу, включаючи державні програми компенсацій, підготовку фахівців і реалізацію пілотних проєктів на локальному рівні. В Україні вже активно застосовуються безпілотні авіаційні технології, автоматизовані метеостанції та мобільні IoT-датчики в аграрному виробництві, що створює передумови для переходу до високотехнологічного, екологічно сталого агросектору та післявоєнного відновлення вітчизняного агропромислового сектору в контексті стратегії смарт-спеціалізації [3, с. 6].

Особливої уваги потребують зміни в законодавчій базі. Законопроект №6013 "Про регулювання підприємницької діяльності" (2024) декларує створення єдиних прозорих правил для ведення бізнесу, спрощення реєстрації господарств і потенційно сприяє розвитку кооперації, подібної до італійської моделі. Це може покращити доступ до фінансування й міжнародних ринків через сертифіковані об'єднання [15; 16]. Разом з тим, чинна редакція законопроекту передбачає примусову реорганізацію (ліквідацію) фермерських господарств, створених на основі спадкового землеволодіння, без згоди власників. Це створює низку ризиків:

- втрата прав власності та самоуправління для тисяч господарств;

Таблиця 2. Напрями впровадження міжнародного досвіду в агропромисловому секторі України

Напрямок	Ключові заходи
1. Підтримка малих і середніх агровиробників	• Державні субсидії та гранти на впровадження IoT, сенсорних систем, дронів та автоматизації • Добровільне створення кооперативів із збереженням юридичної автономії (італійська модель) • Навчальні програми з цифрової грамотності, агроінновацій і нових бізнес-моделей
2. Розвиток інфраструктури цифрового сільського господарства	• Регіональні агротехнопарки та інкубатори інновацій при аграрних вишах і НДІ • Національна платформа моніторингу агроданих (Big Data, GIS, метеомодель) • Підтримка стартапів через акселератори, податкові пільги та доступ до фінансів
3. Адаптація та розповсюдження міжнародних технологій до українських умов	• Демонстраційні проєкти на базі наукових установ та господарств • Локалізація інновацій з урахуванням кліматичних і логістичних факторів • Партнерство з міжнародними організаціями (FAO, USAID, Horizon Europe)
4. Правова підтримка і захист фермерів	• Юридичний захист малих фермерів під час впровадження реформи (законопроект №6013) • Закріплення bottom-up моделей кооперації на основі добровільності • Спрощення сертифікації органічної продукції та доступу до зовнішніх ринків

Джерело: узагальнено автором на основі [15].

— демотивація малих виробників до участі у фермерських структурах;

— зростання недовіри до державної аграрної політики;

— потенційна монополізація кооперативного руху великими виробниками-холдингами або політично залежними об'єднаннями.

На відміну від Італії, де кооперативи формуються bottom-up ("знизу вгору") на добровільних засадах, в Україні є ризик адміністративного тиску та штучного укрупнення. Тому впровадження італійського досвіду можливе лише за умов:

— добровільної участі фермерів;

— захисту прав чинних фермерських господарств;

— створення правової бази для малих і середніх виробників без примусу чи дискримінації, підготовки кадрів, запуску демонстраційних проєктів і дотримання принципу добровільності участі.

Напрями впровадження міжнародного досвіду в агропромисловому секторі України наведено в табл. 2.

Комплексна реалізація цих рекомендацій дозволить Україні ефективно адаптувати найкращі міжнародні практики для створення сталого, високотехнологічного та конкурентоспроможного агропромислового сектору.

ВИСНОВОК

На основі аналізу міжнародного досвіду Нідерландів, США та Італії можна зробити

висновок, що кожна з країн запропонувала ефективні рішення для сталого розвитку агропромислового сектору: вертикальні ферми та замкнені агросистеми в Нідерландах, цифровізація та автоматизація в США, а також кооперативна модель і підтримка органічного фермерства в Італії.

Україна, незважаючи на складні виклики, вже почала впровадження подібних підходів та смарт-технології для розвитку сільськогосподарського виробництва, а стартапи та наукові розробки стають частиною відновлення агропромислового сектору країни. Перехід до смарт-спеціалізації дозволяє адаптувати ці рішення під регіональні особливості, створити ефективну інноваційну інфраструктуру, підтримати малий і середній бізнес та сформувати конкурентну модель агропромисловості. З урахуванням відповідної державної підтримки, правового супроводу та стратегічного планування, міжнародний досвід може стати основою для сталого післявоєнного відновлення агропромислового сектору України.

Література:

1. Антонова Г. В., Кедич А. В., Ковирьова О. В. Інтернет речей та бездротові смарт-мережі в точному землеробстві. Комп'ютерні засоби, мережі та системи. 2019. № 18. С. 119—127.

2. MHP and the Ukrainian Startup Fund Announce the Launch of AGRO CHALLENGE 2.0. URL: <https://usf.com.ua/en/> (дата звернення 22.03.2025).

3. Hrynevych, O., Blanco Canto M., Jimenez Garcia M. "Tendencies of Precision Agriculture in Ukraine: Disruptive Smart Farming Tools as Cooperation Drivers. Agriculture. 2022. Vol. 12, No. 5. Article № 698. P 1—15. DOI: 10.3390/agriculture12050698

4. FAO. Agricultural cooperatives in Europe: main characteristics, current trends and future challenges. 2021. Pp. 1—32. URL: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cb6228en> (дата звернення 22.03.2025).

5. EURICSE. Italian Agricultural Cooperatives: Evolution, Impact and Prospects. 2022. С. 1—38. URL: <https://www.euricse.eu/publications/italian-agricultural-cooperatives-report-2022/> (дата звернення 22.03.2025).

6. Plenty: Indoor Vertical Farming. Plenty веб-сайт. URL: <https://www.plenty.ag/about/> (дата звернення 22.03.2025).

7. Iron Ox. World economic forum веб-сайт. URL: <https://www.weforum.org/organizations/iron-ox/> (дата звернення 22.03.2025).

8. Чи можуть роботизовані запилювачі відігравати роль у вертикальному землеробстві. Securities.io веб-сайт. URL: <https://www.securities.io/uk/чи-можуть-роботизовані-запилювачі-відігравати-роль-у-вертикальному-землеробстві> (дата звернення: 22.03.2025).

9. Wageningen University & Research (WUR), Університет Вагенінгена, Вагенінгенський університет. URL: <https://unimind.com.ua/ua/vyshcha-osvita/universitet-niderlandov-2ua/555-wageningen-university-research-wur-universitet-vageningena-vageningenskij-universitet> (дата звернення 22.03.2025).

10. Мельник Т.Д., Самойлович.В.В., Юнаков С.Ф., Особливості архітектурного формотворення вертикальних агро-ферм. Збірник наукових праць ВНТУ. 2020. № 1. С. 235—242. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/09110d74-12fd-4ef0-b091-824f74cdee82/content> (дата звернення 22.03.2025).

11. Madushanki, A. A. R., Pasqual, A., Vinh, L. T., & Wanniarachchi, I. D. (2019). Adoption of the Internet of Things (IoT) in Agriculture and Smart Farming towards Urban Greening: A Review International Journal of Advanced Computer Science and Applications. T. 10, № 4. С. 10—13. URL: https://thesai.org/Downloads/Volume10-No4/Paper_2Adoption_of_the_Internet_of_Things.pdf (дата звернення: 22.03.2025).

12. How IoT is transforming yields and optimising resources in agriculture. IoT Now. 2024. URL: <https://www.iot-now.com/2024/10/30/>

147619-how-iot-is-transforming-yields-and-optimising-resources-in-agriculture/ (дата звернення 22.03.2025).

13. IoT in Agriculture: How Technology Is Transforming Farming Practices. Global AgTech Initiative. URL: <https://www.globalagtechinitiative.com/digital-farming/iot-in-agriculture-how-technology-is-transforming-farming-practices/> (дата звернення 22.03.2025).

14. Duguma A.L., Bai X. How the Internet of Things Technology Improves Agricultural Efficiency. Artificial Intelligence Review 58, 63—2025. — P. 1—26.

15. "Про сільськогосподарську кооперацію" Закон України від 21.07.2020 № 819-IX (в ред. Закону № 4196-IX від 20.03.2024). Відомості Верховної Ради України. 2020. № 45. Ст. 370.

16. Закон про регулювання підприємницької діяльності: ключові зміни. Liga: Закон веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/news/233223_zakon-pro-regulyuvannya-pdprimnitsko-dyalnost-klyuchov-zmni (дата звернення 22.03.2025).

17. Losses of the agriculture sector of Ukraine from the war exceeded \$80 billion. AgriCatalogue веб-сайт. 2024. URL: <https://agrocatalog.info/en/news-item/losses-of-the-agricultural-sector-of-ukraine-from-the-war-exceeded-80-billion/417/> (дата звернення 22.03.2025).

18. Економічна правда. 78% агропідприємств показали прибуток у 2022 році. Економічна правда веб-сайт. URL: <https://epravda.com.ua/rus/news/2023/09/18/704442/> (дата звернення 22.03.2025).

19. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/#rec246061582> (дата звернення 22.03.2025).

20. A. A. Raneesha Madushanki1, Malka N Halgamuge, W. A. H. Surangi Wirasagoda, Ali Syed. Adoption of the Internet of Things (IoT) in Agriculture and Smart Farming towards Urban Greening: A Review. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol. 10, No. 4, 2019. P. 11—28.

21. Інвесторам слід звернути увагу: робототехніка захоплює сільське господарство. URL: <https://www.securities.io/uk/Інвестори-повинні-звернути-увагу-на-те%2C-що-роботи-захоплюють-сільське-господарство/> (дата звернення 22.03.2025).

References:

1. Antonova, G. V., Kedich, A. V. and Kovyryova, O. V. (2019), "Internet rechej ta bezdrotovi smart-merezhi v tochnomu zemlerobstvi", Computer tools, networks and systems, vol. 18, pp. 119—127.

2. Ukraine Startup Fund (2024), "MHP and the Ukrainian Startup Fund Announce the Launch of AGRO CHALLENGE 2.0", available at: <https://usf.com.ua/en/> (accessed March 22, 2025).
3. Hrynevych, O., Blanco Canto, M. and Jimenez, G. M. (2022), "Tendencies of Precision Agriculture in Ukraine: Disruptive Smart Farming Tools as Cooperation Drivers", *Agriculture*, Vol. 12, No. 5, Article 698, pp. 1–15, available at: [10.3390/agriculture12050698](https://doi.org/10.3390/agriculture12050698) (accessed March 22, 2025).
4. FAO (2021), "Agricultural cooperatives in Europe: main characteristics, current trends and future challenges", pp. 1–32, available at: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cb6228en> (accessed March 22, 2025).
5. EURICSE (2022), "Italian Agricultural Cooperatives: Evolution, Impact and Prospects", pp. 1–38, available at: <https://www.euricse.eu/publications/italian-agricultural-cooperatives-report-2022/> (accessed March 22, 2025).
6. Plenty (2025), "About Plenty", available at: <https://www.plenty.ag/about/> (accessed March 22, 2025).
7. World economic forum (2025), "Iron Ox", available at: <https://www.weforum.org/organizations/iron-ox/> (accessed March 22, 2025).
8. Securities.io (2025), Can Robotic Pollinators Play a Role in Vertical Farming, available at: <https://www.securities.io/uk/чи-можуть-роботизовані-запилювачі-відігравати-роль-у-вертикальному-землеробстві> (accessed March 22 2025).
9. Wageningen University & Research (WUR) (2025), available at: <https://unimind.com.ua/ua/vyshcha-osvita/universitet-niderlandov-2ua/555-wageningen-university-research-wur-universitet-vageningena-vageningenskij-universitet> (accessed March 22 2025).
10. Melnik, T. D., Samojlovych, V. V. and Yurnakov, S. F. (2020), "Features creation of architectural form of vertical agro-farms", *Collection of scientific papers of VNTU*, vol. 1, pp. 235–242, available at: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/09110d74-12fd-4ef0-b091-824f74cdee82/content> (accessed March 22 2025).
11. Madushanki, A. A. R., Pasqual, A., Vinh, L. T., & Wanniarachchi, I. D. (2019), "Adoption of the Internet of Things (IoT) in Agriculture and Smart Farming towards Urban Greening: A Review *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol. 10, no. 4, pp. 10–13. available at: https://thesai.org/Downloads/Volume10No4/Paper_2Adoption_of_the_Internet_of_Things.pdf (accessed March 22 2025).
12. IoT Now (2024), "How IoT is transforming yields and optimizing resources in agriculture", available at: <https://www.iot-now.com/2024/10/30/147619-how-iot-is-transforming-yields-and-optimising-resources-in-agriculture/> (accessed March 22 2025).
13. Global AgTech Initiative (2025), "IoT in Agriculture: How Technology Is Transforming Farming Practices", available at: <https://www.globalagtechinitiative.com/digital-farming/iot-in-agriculture-how-technology-is-transforming-farming-practices/> (accessed March 22 2025).
14. Duguma, A.L. and Bai, X. (2025), "How the Internet of Things Technology Improves Agricultural Efficiency", *Artificial Intelligence Review*, vol. 58, no. 63, pp. 1–26.
15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On agricultural cooperation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20?lang=en#Text> (accessed March 22 2025).
16. Liga Zakon (2025), "Law on Regulation of Entrepreneurial Activity: Key Changes", available at: https://biz.ligazakon.net/news/233223_zakon-pro-regulyuvannya-pdpri-mnitsko-dyalnost-klyuchov-zmni (accessed March 22 2025).
17. AgriCatalogue (2024), "Losses of the agriculture sector of Ukraine from the war exceeded \$80 billion", available at: <https://agrocatalog.info/en/news-item/losses-of-the-agricultural-sector-of-ukraine-from-the-war-exceeded-80-billion/417/> (accessed March 22 2025).
18. Ekonomichna Pravda (2023), "78% ahropriemstv pokazaly prybutok u 2022 rotsi", available at: <https://epravda.com.ua/rus/news/2023/09/18/704442/> (accessed March 22 2025).
19. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "National Economic Strategy 2030", available at: <https://nes2030.org.ua/#rec246061582> (accessed March 22 2025).
20. Raneesha Madushanki, A. A. Malka, N Halgamuge, W. A. H. Wirasagoda, S. and Ali, Syed (2019), "Adoption of the Internet of Things (IoT) in Agriculture and Smart Farming towards Urban Greening: A Review" *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol. 10, No. 4, pp. 11–28.
21. Securities.io (2023), "Investors should take note: robotics is taking over farming", available at: <https://www.securities.io/investors-should-take-note-robots-are-taking-over-farming/> (accessed March 22 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.05.2025 р.

УДК 657:656.13

М. Ю. Стрельбіцький,
аспірант, Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0360-7364>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.201

ОБЛІК І КОНТРОЛЬ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА НА ОРГАНІЗАЦІЮ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ

M. Strelbitskyi,
Postgraduate student, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia, Ukraine

ACCOUNTING AND CONTROL OF ENTERPRISE COSTS FOR EMPLOYEE TRANSPORTATION ORGANIZATION

У статті досліджено актуальні теоретичні та практичні питання обліку і контролю витрат підприємств на організацію транспортного забезпечення працівників. Обґрунтовано, що ця діяльність, будучи важливою соціально-економічною функцією, генерує значні витрати, які вимагають ефективного управління, належного обліку та оптимізації.

Проаналізовано та структуровано склад витрат при використанні власного автотранспорту, що включає прямі матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизацію, технічне обслуговування та ремонт, страхування та інші супутні витрати, а також при залученні стороннього перевізника, де основною статтею є вартість послуг. Проведено порівняльний аналіз цих двох способів організації перевезень з точки зору облікової складності, гнучкості управління та потенційної вартості.

Систематизовано підходи до класифікації витрат на перевезення працівників для цілей бухгалтерського обліку відповідно до Положень (стандартів) бухгалтерського обліку, зокрема П(С)БО 16 "Витрати", з виділенням можливостей їх віднесення до адміністративних, збутових, загальновиробничих чи інших операційних витрат, а також розглянуто аспекти П(С)БО 26 "Виплати працівникам" щодо трактування таких перевезень як негрошової пільги. Для потреб управлінського обліку розглянуто розширену класифікацію витрат за способом включення до собівартості, ступенем впливу обсягу перевезень, центрами відповідальності та релевантністю для прийняття рішень, що забезпечує інформаційні потреби менеджменту для контролю та аналізу.

Особливу увагу приділено обґрунтуванню доцільності та визначенню завдань калькулювання собівартості послуг з перевезення працівників в системі управлінського обліку, що розглядається як важливий інструмент для ефективного контролю за рівнем витрат, поглибленої оцінки ефективності використання наявних ресурсів, зокрема транспортних засобів та робочого часу, а також для обґрунтування управлінських рішень. Проаналізовано та порівняно ключові методи калькулювання собівартості, які можуть бути адаптовані для внутрішніх послуг з перевезення персоналу, а саме: метод простого підрахунку витрат, позамовний, нормативний метод та сучасний метод калькулювання за видами діяльності (АВС). Для кожного методу висвітлено його сутність, ключові переваги, потенційні недоліки та окреслено умови, за яких його застосування є найбільш доцільним та ефективним. Визначено основні етапи процесу калькулювання, починаючи від збору та групування прямих і непрямих витрат до розрахунку собівартості перевезень, та запропоновано одиниці калькулювання: машино-година, кілометр пробігу чи пасажиро-кілометр.

The article investigates current theoretical and practical issues of accounting and control of enterprise costs for organizing employee transportation. It is substantiated that this activity, being an important socio-economic function, generates significant costs that require effective management, proper accounting, and optimization.

The composition of costs when using the company's own motor transport is analyzed and structured, which includes direct material costs, labor costs, depreciation, maintenance and repair, insurance, and other related expenses, as well as when engaging a third-party carrier, where the main item is the cost of services. A comparative analysis of these two methods of organizing transportation is carried out from the point of view of accounting complexity, management flexibility, and potential cost.

Approaches to the classification of employee transportation costs for financial accounting purposes in accordance with the Ukrainian Accounting standards, in particular 16 "Expenses," are systematized, highlighting the possibilities of their attribution to administrative, selling, general production, or other operating expenses. Aspects of 26 "Employee Benefits" regarding the treatment of such transportation as a non-monetary benefit are also considered. For management accounting needs, an expanded classification of costs by the method of inclusion in prime cost, the degree of influence of transportation volume, responsibility centers, and relevance for decision-making is examined, which provides for the information needs of management for control and analysis.

Particular attention is paid to substantiating the expediency and defining the tasks of calculating the prime cost of employee transportation services in the management accounting system, which is considered an important tool for effective control over the level of costs, in-depth assessment of the efficiency of using available resources, particularly vehicles and working time, and also for substantiating management decisions. Key methods for calculating prime cost that can be adapted for internal personnel transportation services are analyzed and compared, namely: the simple cost calculation method, job order costing, standard costing, and the modern activity-based costing (ABC) method. For each method, its essence, key advantages, potential disadvantages, and the conditions under which its application is most appropriate and effective are highlighted. The main stages of the calculation process, from collecting and grouping direct and indirect costs to calculating the prime cost of transportation, are defined, and cost units are proposed: machine-hour, kilometer of mileage, or passenger-kilometer.

Ключові слова: облік витрат, контроль витрат, транспортне забезпечення працівників, класифікація витрат, калькулювання собівартості, методи калькулювання.

Key words: cost accounting, cost control, employee transportation, cost classification, cost calculation, costing methods.

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

В сучасних умовах господарювання чимало підприємств організовують підвезення своїх працівників до місця роботи, особливо якщо виробничі майданчики розташовані у віддалених районах або відсутнє належне громадське транспортне сполучення. Забезпечення транспортного обслуговування персоналу є важливою соціально-економічною функцією підприємства, що сприяє своєчасній явці працівників та підвищенню продуктивності праці. Водночас така діяльність пов'язана зі значними витратами, ефективне управління якими становить актуальну проблему. Постає питання належного обліку витрат на перевезення працівників, їх оптимізації та контролю. Це має важливе значення для фінансових результатів підприємства і вимагає вирішення низки практичних завдань (вибір оптимального способу організації перевезень — власний транспорт чи аутсорсинг; відповідність обліку витрат вимогам стандартів і законодавства; мінімізація впливу таких витрат на собівартість продукції тощо). Таким чином, існує необхідність розробки науково об-

грунтованих підходів до обліку та аналізу витрат на перевезення працівників у контексті підвищення ефективності управління підприємством.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Питання обліку та контролю витрат підприємства на організацію транспортного забезпечення працівників традиційно привертають увагу науковців, проте специфіка внутрішніх некомерційних перевезень персоналу висвітлена недостатньо. Окремі аспекти обліку транспортних і логістичних витрат розглянуті у працях таких українських дослідників, як Л.Г. Медвідь [1], В. Царук [2] та ін. У цих дослідженнях переважно розглядаються питання управлінського обліку логістичних витрат, оптимізації транспортних процесів та впровадження сучасних методів калькулювання (ABC, Lean Accounting), що сприяють деталізації витрат і підвищенню прозорості їх

обліку. Водночас малодослідженими залишаються специфічні проблеми обліку та контролю витрат саме на перевезення працівників, включаючи класифікацію та калькуляцію таких витрат у контексті вибору між власним транспортом та аутсорсингом. Недостатньо висвітлено також питання адаптації існуючих облікових підходів до нормативно-правових вимог і сучасних тенденцій, зокрема з урахуванням цифровізації та впровадження інноваційних технологій управління транспортними процесами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів обліку витрат на перевезення працівників підприємства. Основними завданнями є:

- визначити та структурувати склад витрат підприємства на організацію пасажирських перевезень працівників при використанні власного автотранспорту та у випадку аутсорсингу;
- проаналізувати та систематизувати підходи до класифікації витрат на перевезення працівників для цілей бухгалтерського обліку;
- розглянути основні напрямки класифікації витрат на перевезення працівників для цілей управлінського обліку, що забезпечують інформаційні потреби менеджерів;
- обґрунтувати доцільність та визначити завдання калькулювання собівартості послуг з перевезення працівників в системі управлінського обліку;
- проаналізувати та порівняти основні методи калькулювання собівартості, які можуть бути адаптовані для послуг з перевезення працівників, висвітлити їх переваги, недоліки та умови ефективного застосування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Витрати підприємства на організацію пасажирських перевезень працівників є сукупністю всіх ресурсів, спожитих у процесі забезпечення доставки персоналу до місця роботи та назад. Склад цих витрат суттєво відрізняється залежно від обраного підприємством способу організації перевезень: використання власного автотранспорту чи залучення сторонньої транспортної компанії (аутсорсинг).

При використанні власного транспорту підприємство несе комплекс витрат, пов'язаних з утриманням та експлуатацією автопарку. До основних статей таких витрат належать [3]:

1) Прямі матеріальні витрати:

— вартість паливно-мастильних матеріалів (ПММ): бензину, дизельного пального, моторних, трансмісійних та інших олив, мастил, гальмівної та інших технічних рідин, спожитих транспортними засобами під час здійснення перевезень;

— вартість автомобільних шин (списання вартості в міру зносу або відповідно до встановлених норм пробігу);

— вартість запасних частин та інших матеріалів, використаних для проведення технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів.

2) Прямі витрати на оплату праці:

— основна та додаткова заробітна плата водіїв транспортних засобів, що безпосередньо здійснюють перевезення працівників;

— заробітна плата ремонтного персоналу (механіків, слюсарів), якщо вони зайняті виключно обслуговуванням транспорту, що використовується для перевезень працівників (або частина їх зарплати, що прямо відноситься до цих ТЗ);

— відповідні нарахування єдиного соціального внеску (ЄСВ) на суми нарахованої заробітної плати зазначених категорій працівників.

3) Амортизація:

— амортизаційні відрахування на власні транспортні засоби (автобуси, мікроавтобуси, легкові автомобілі), що використовуються для перевезення працівників;

— амортизація іншого обладнання, пов'язаного з організацією перевезень (наприклад, обладнання гаражів, ремонтної бази, якщо воно використовується переважно для цих цілей).

4) Витрати на технічне обслуговування (ТО) та ремонт транспортних засобів:

— вартість поточного та капітального ремонту власних транспортних засобів, включаючи як вартість робіт (якщо виконуються сторонніми організаціями), так і вартість використаних запчастин та матеріалів;

— витрати на планове технічне обслуговування (ТО-1, ТО-2, сезонне обслуговування).

5) Витрати на страхування:

— обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ);

— добровільне страхування транспортних засобів (КАСКО), якщо підприємство його здійснює;

— страхування водіїв та пасажирів від нещасних випадків на транспорті (якщо передбачено політикою підприємства або законодавством для певних видів перевезень).

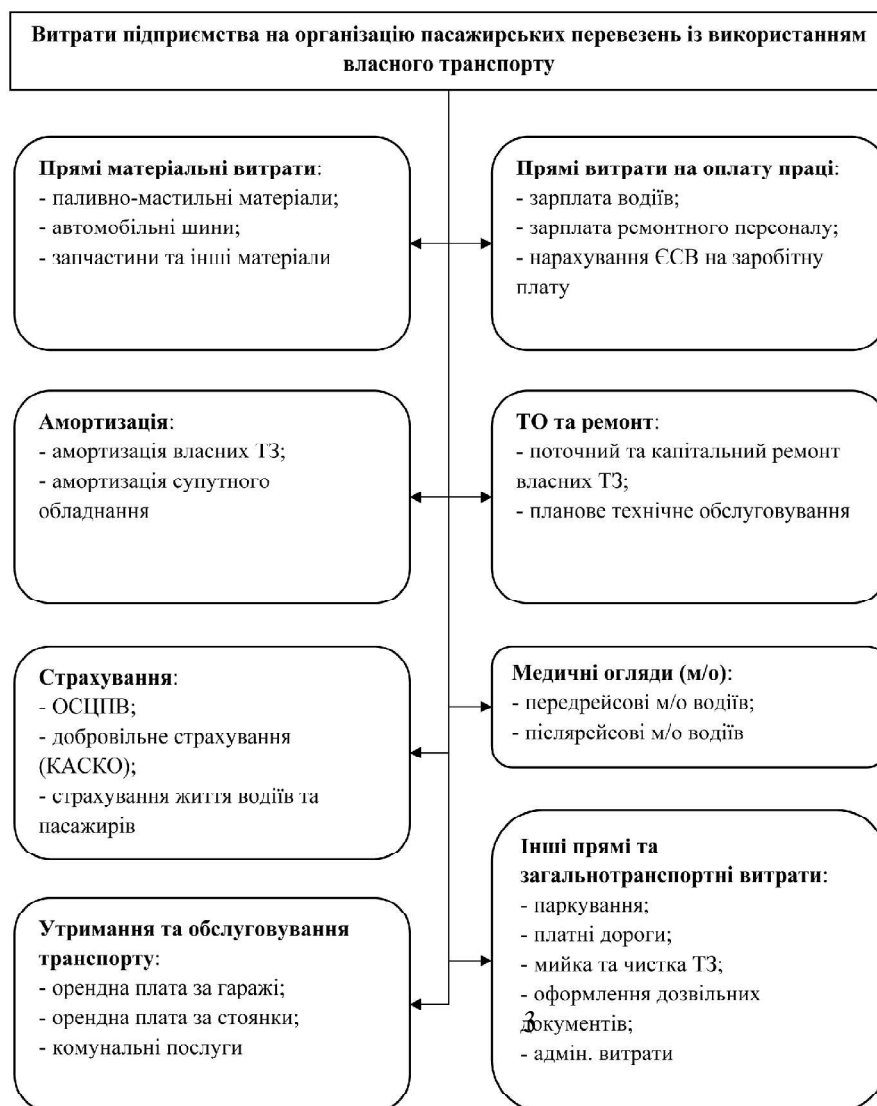


Рис. 1. Структура витрат підприємства на пасажирські перевезення працівників

Джерело: упорядковано автором на основі [3].

6) Витрати на передрейсові та післярейсові медичні огляди водіїв: оплата послуг медичних працівників або медичних установ;

7) Витрати на утримання місць стоянки та обслуговування транспорту:

— орендна плата за гаражі, стоянки (якщо вони оренднуються);

— комунальні послуги (електроенергія, опалення, водопостачання) для гаражів та ремонтних майстерень.

8) Інші прямі та загальнотранспортні витрати:

— плата за паркування транспортних засобів під час виконання рейсів;
— плата за використання платних доріг;
— витрати на мийку та чистку транспортних засобів;

— вартість оформлення дозвільних документів, проходження обов'язкового технічного контролю;

— витрати на зв'язок (мобільний зв'язок водіїв, диспетчерів);

— частина адміністративних витрат, пов'язаних з управлінням транспортним підрозділом (зарплата керівника транспортного відділу, канцелярські товари тощо), якщо їх можна обґрунтовано віднести на діяльність з перевезення працівників.

При залученні стороннього перевізника (аутсорсинг) структура витрат підприємства-замовника значно спрощується. Основними витратами є:

1) Вартість послуг перевізника: сума, що сплачується транспортній компанії згідно з укладеним договором на перевезення працівників та підтверджується актами наданих послуг (виконаних робіт). Ця вартість, як правило, вже включає всі витрати перевізника (ПММ, зарплату його водіїв, амортизацію його транспорту, прибуток тощо).

2) Можливі додаткові організаційні витрати підприємства-замовника: наприклад, витрати на оплату праці власного співробітника, відповідального за координацію роботи з перевізником, контроль якості послуг, збір заявок від працівників тощо (якщо такі функції виділені).

Порівняльний аналіз показує, що при використанні власного транспорту підприємство має справу з великою кількістю різномірних статей витрат, що вимагає більш складної системи їх обліку, контролю та аналізу. Водночас, це дає більшу гнучкість в управлінні перевезеннями та потенційно нижчу собівартість за умови ефективного використання автопарку. При аутсорсингу основна частина витрат є зовнішньою та фіксується одним документом від підрядника, що спрощує облік, але може бути дорожчим та менш гнучким варіантом. Вибір між цими двома моделями має ґрунтуватися на ретельному розрахунку всіх пов'язаних витрат (сукупна вартість володіння для власного транспорту порівняно з вартістю послуг підрядника) та врахуванні нефінансових факторів, таких як надійність, якість послуг, можливість оперативного контролю та гнучкість реагування на зміни потреб підприємства. Облікова система повинна надавати всю необхідну інформацію для такого порівняльного аналізу та прийняття обґрунтованого рішення [4].

Правильна класифікація витрат на перевезення працівників є запорукою достовірного відображення інформації у фінансовій звітності та формування релевантних даних для прийняття управлінських рішень. Підходи до класифікації відрізняються для цілей бухгалтерського та управлінського обліку, що зумовлено різними інформаційними потребами їх користувачів.

Для цілей бухгалтерського обліку класифікація витрат на перевезення працівників здійснюється відповідно до вимог Положень (стандартів) бухгалтерського обліку, насамперед П(С)БО 16 "Витрати" [5]. Оскільки перевезення працівників у контексті даної статті є некомерційними та спрямованими на забезпечення загальногосподарських потреб підприємства або потреб окремих його функціональних підрозділів, пов'язані з цим витрати, як правило, відносяться до операційних витрат і можуть бути згруповані таким чином:

1) Адміністративні витрати (рахунок 92 "Адміністративні витрати"). До цієї категорії відносяться витрати на перевезення адміністративно-управлінського персоналу (керівництво, бухгалтерія, юридичний відділ тощо). Також

сюди можуть бути віднесені загальні витрати на утримання служби перевезень, якщо вона обслуговує переважно загальногосподарські потреби, або якщо перевезення всіх категорій працівників розглядаються як частина загальних витрат на утримання персоналу та створення належних умов праці. 1 Витрати на утримання основних засобів загальногосподарського використання (включаючи транспорт, що перевозить АУП) є типовими адміністративними витратами згідно з П(С)БО 16.

2) Витрати на збут (рахунок 93 "Витрати на збут"). Якщо організовано перевезення працівників відділу збуту, маркетингу, служби логістики, які безпосередньо займаються просуванням та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), то відповідні витрати на їх доставку можуть бути класифіковані як витрати на збут. 1 П(С)БО 16 включає до витрат на збут, зокрема, витрати на утримання основних засобів, пов'язаних зі збутом [5].

3) Загальновиробничі витрати (рахунок 91 "Загальновиробничі витрати"). У випадку перевезення робітників основного та допоміжного виробництв, а також іншого виробничого персоналу, витрати на їх доставку доцільно відносити до складу загальновиробничих витрат. 1 Це пов'язано з тим, що такі перевезення забезпечують функціонування виробничого процесу. Пряме віднесення цих витрат на собівартість конкретних видів продукції (на рахунок 23 "Виробництво") зазвичай є ускладненим або неможливим через відсутність прямого зв'язку та бази розподілу, тому вони акумулюються на рахунку 91 і потім розподіляються згідно з обраною базою або списуються на собівартість реалізованої продукції (залежно від облікової політики щодо розподілу постійних ЗВВ).

4) Інші операційні витрати (субрахунок 949 "Інші витрати операційної діяльності"). Ця категорія може використовуватися у випадках, коли витрати на перевезення працівників складно однозначно віднести до попередніх груп, або якщо підприємство розглядає такі перевезення як елемент соціальної інфраструктури і обліковує витрати на її утримання окремо. Також цей рахунок може використовуватися, якщо перевезення не пов'язані з основною операційною діяльністю (наприклад, доставка на корпоративні заходи не виробничого характеру).

Для цілей управлінського обліку класифікація витрат на перевезення працівників є більш гнучкою та деталізованою, оскільки вона спрямована на задоволення інформаційних потреб менеджерів для прийняття рішень, контролю та

аналізу. Основні напрямки класифікації в управлінському обліку:

1) За способом включення до собівартості послуги з перевезення (якщо вона калькулюється):

— **прямі витрати** — витрати, які можуть бути безпосередньо та економічно доцільно віднесені на конкретний об'єкт калькулювання (наприклад, конкретний транспортний засіб, маршрут, рейс). До них належать: вартість ПММ, спожитих конкретним ТЗ, заробітна плата водія за конкретний рейс (якщо облік ведеться таким чином), прямі витрати на ремонт конкретного ТЗ; 34

— **непрямі (накладні) витрати** — витрати, які пов'язані з функціонуванням транспортної служби в цілому, але не можуть бути прямо віднесені на конкретний об'єкт калькулювання без процедури розподілу. Наприклад: амортизація транспортних засобів, що використовуються на кількох маршрутах, заробітна плата адміністративного персоналу транспортного відділу, витрати на утримання гаражів, загальні витрати на планове ТО [6].

2) За ступенем впливу обсягу перевезень (наприклад, пробігу, кількості рейсів) на рівень витрат:

— **змінні витрати** — загальна сума змінюється пропорційно зміні обсягу діяльності (наприклад, вартість ПММ, витрати на ремонт, що залежать від пробігу);

— **постійні витрати** — загальна сума залишається незмінною в межах релевантного діапазону активності (наприклад, амортизація за прямолінійним методом, страхові платежі, орендна плата за гараж, фіксована частина зарплати водіїв).

3) За центрами відповідальності: групування витрат за підрозділами або посадовими особами, відповідальними за їх виникнення та контроль (наприклад, транспортний цех/відділ, керівник транспортного відділу, окремі водії — за витратами ПММ).

4) За релевантністю для прийняття рішень:

— **релевантні витрати** — майбутні витрати, які будуть відрізнятися залежно від обраного варіанту рішення (наприклад, при вирішенні питання про заміну старого автобуса на новий, релевантними будуть експлуатаційні витрати нового автобуса порівняно зі старим, а також його вартість);

— **нерелевантні витрати** — витрати, які не зміняться незалежно від прийнятого рішення (наприклад, вже понесена амортизація старого автобуса є нерелевантною для рішення про його заміну).

Обрана класифікація витрат в управлінському обліку повинна забезпечувати менеджерів інформацією, необхідною для:

1) оцінки вартості перевезення одного працівника або одного пасажиро-кілометра;

2) контролю за дотриманням бюджетів та норм витрат;

3) аналізу ефективності використання транспортних засобів та інших ресурсів;

4) порівняння економічної доцільності використання власного транспорту проти залучення сторонніх перевізників;

5) обґрунтування рішень щодо оптимізації маршрутів, графіків руху, оновлення автопарку.

Таким чином, класифікація витрат на перевезення працівників є багатограним процесом, що залежить від мети обліку. Для бухгалтерського обліку пріоритетом є дотримання вимог П(С)БО та достовірне відображення у фінансовій звітності. Для управлінського обліку ключовим є надання деталізованої та оперативної інформації для внутрішнього контролю, аналізу та прийняття ефективних управлінських рішень.

Калькулювання собівартості послуг з перевезення працівників, незважаючи на їх некомерційний характер для підприємства, є важливим інструментом управлінського обліку. Воно дозволяє отримати інформацію про реальну вартість забезпечення цієї функції, що є основою для контролю витрат, оцінки ефективності використання ресурсів, порівняння альтернатив (наприклад, власний транспорт проти аутсорсингу) та прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації.

Доцільність калькулювання собівартості внутрішніх перевезень працівників зумовлена такими потребами управління:

1) **Контроль витрат.** Знання собівартості дозволяє порівнювати фактичні витрати з плановими або нормативними, виявляти відхилення та їх причини.

2) **Оцінка ефективності.** Розрахунок собівартості одиниці послуги (наприклад, одного пасажиро-кілометра, однієї поїздки одного працівника, однієї машино-години роботи транспорту) дає змогу оцінювати ефективність використання транспортних засобів, пального, робочого часу водіїв.

3) **Прийняття рішень "виробляти чи купувати" (make-or-buy decisions).** Порівняння розрахункової собівартості перевезень власним транспортом з пропозиціями сторонніх перевізників є ключовим фактором при виборі способу організації перевезень.

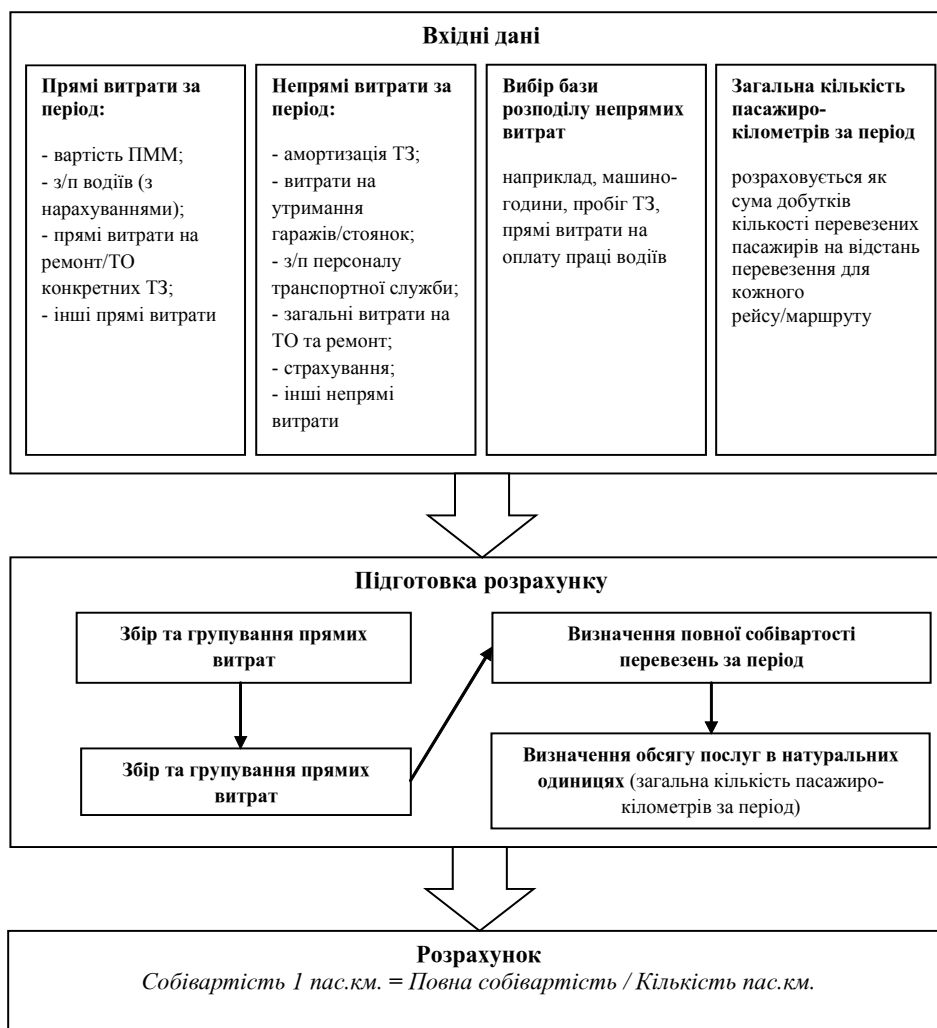


Рис. 2. Модель калькулювання собівартості одного пасажиро-кілометра при перевезенні працівників

Джерело: розроблено автором.

4) Обґрунтування внутрішніх тарифів (якщо застосовується). У великих холдингових структурах або на підприємствах з відокремленими підрозділами, що мають власні бюджети, калькуляція собівартості може бути основою для встановлення внутрішніх розрахункових цін на транспортні послуги.

5) Бюджетування. Дані про собівартість використовуються для планування витрат на перевезення на майбутні періоди.

Для калькулювання собівартості послуг з перевезення працівників можуть бути адаптовані різні методи калькулювання, відомі в теорії та практиці обліку:

1) Метод простого підрахунку витрат (прямий розрахунок). Найпростіший метод, що полягає у підсумовуванні всіх прямих витрат, пов'язаних з перевезеннями за певний період, та розподіленіх на цю послугу непрямих (накладних) витрат. Загальна сума витрат потім ділиться на обраний натуральний показник обсягу

послуг (наприклад, загальну кількість перевезених працівників, загальний пробіг, загальну кількість машино-годин) для отримання усередненої собівартості одиниці [7]. Цей метод підходить для підприємств з невеликим обсягом перевезень або коли не потрібна висока точність калькуляції за окремими об'єктами.

2) Позамовний метод. Може застосовуватися, якщо перевезення працівників розглядаються як окремі "замовлення" від підрозділів підприємства або якщо здійснюються спеціальні рейси для конкретних груп працівників чи на певні об'єкти. Об'єктом калькулювання в цьому випадку є конкретне замовлення (рейс, маршрут на певний період). На нього прямо відносяться прямі витрати, а непрямі розподіляються пропорційно обраній базі.⁴⁶

3) Нормативний метод. Передбачає розробку норм витрат на окремі елементи (ПММ на 100 км пробігу, норми часу на рейс, норми витрат на ТО тощо). Фактична собівартість визна-

чається шляхом коригування нормативної собівартості на величину відхилень від норм та змін у нормах. Цей метод дозволяє оперативно контролювати витрати та аналізувати причини відхилень [7]. Його застосування вимагає налагодженої системи нормування на підприємстві.

4) Метод калькулювання за видами діяльності (Activity-Based Costing, ABC). Більш складний, але й більш точний метод розподілу непрямих витрат. Він передбачає ідентифікацію основних видів діяльності, пов'язаних з наданням послуг з перевезення (наприклад, планування маршрутів, диспетчеризація, технічне обслуговування, власне перевезення), визначення драйверів витрат для кожної діяльності та розподіл непрямих витрат на об'єкти калькулювання (маршрути, рейси) пропорційно споживанню ними цих драйверів [8]. Цей метод може бути доцільним на великих підприємствах зі значними та різномірними непрямими транспортними витратами.

Важливим етапом калькулювання є вибір об'єкта калькулювання та калькуляційної одиниці. Об'єктом калькулювання може бути послуга з перевезення працівників в цілому, перевезення за окремим маршрутом, робота окремого транспортного засобу. Калькуляційною одиницею може виступати:

- машино-година роботи транспортного засобу;
- кілометр пробігу;
- пасажиро-кілометр (кількість перевезених пасажирів, помножена на відстань перевезення);
- поїздка одного працівника;
- рейс за маршрутом.

Вибір калькуляційної одиниці залежить від мети калькулювання та специфіки організації перевезень на підприємстві. Незалежно від обраного методу, процес калькулювання собівартості послуг з перевезення працівників зазвичай включає такі етапи:

1) Збір та групування всіх прямих витрат, пов'язаних з перевезеннями, за об'єктами калькулювання.

2) Збір та групування непрямих (накладних) витрат, пов'язаних з функціонуванням транспортного служби.

3) Вибір бази розподілу непрямих витрат та їх розподіл на об'єкти калькулювання.

4) Визначення повної суми витрат за кожним об'єктом калькулювання.

5) Визначення обсягу наданих послуг у натуральних калькуляційних одиницях.

6) Розрахунок собівартості калькуляційної одиниці шляхом ділення повної суми витрат на обсяг послуг.

Таким чином, калькулювання собівартості внутрішніх перевезень працівників, хоча й не спрямоване на встановлення ціни для зовнішніх споживачів, є потужним інструментом внутрішнього контролю, аналізу ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат та підвищення якості транспортного обслуговування персоналу. Приклад моделі калькулювання собівартості показано на рис. 2.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило важливість системного підходу до обліку та контролю витрат підприємств на організацію транспортного забезпечення працівників. Встановлено, що ефективне управління витратами на перевезення залежить від правильного вибору способу їх організації (власний автопарк чи аутсорсинг), структурування витрат згідно з бухгалтерськими стандартами та використання сучасних методів калькулювання собівартості. Практичний досвід доводить, що застосування нормативного методу, методу калькулювання за видами діяльності (ABC) та позамовного методу дозволяє значно оптимізувати витрати підприємства і підвищити прозорість управлінських рішень.

Для підприємств доцільно обирати власний автопарк у разі стабільних і значних обсягів перевезень, водночас для сезонних або епізодичних перевезень економічно виправданим є аутсорсинг. Облік витрат повинен здійснюватись із чітким їх розмежуванням за видами та призначенням поїздок, що забезпечить точність фінансової звітності та дасть змогу оптимізувати податкове навантаження. Важливим практичним інструментом є також впровадження цифрових технологій (зокрема GPS-моніторингу), що забезпечує оперативний контроль за витратами, пробігом та технічним станом автотранспорту в реальному часі, дозволяючи скоротити витрати.

Подальші дослідження перспективно спрямувати на поглиблене вивчення інтеграції цифрових рішень у калькулювання транспортних витрат, оцінювання економічної та екологічної ефективності використання альтернативних видів транспорту, а також розроблення комплексних моделей управлінського обліку з використанням інноваційних інформаційних тех-

нологій. Це дозволить підприємствам більш гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та посилити конкурентні переваги завдяки раціональному управлінню витратами на перевезення працівників.

Література:

1. Медвідь Л. Г., Левкович А. В. Управлінський облік витрат у системі управління логістичною діяльністю підприємства. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2017. Вип. 3 (38). С. 85—93. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2017-3\(38\)-85-93](https://doi.org/10.26642/pbo-2017-3(38)-85-93).

2. Сень В., Царук В. Інноваційні підходи до обліку та управління логістичними витратами у цифровій економіці. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, вип. 3. С. 438—446. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.438>.

3. Організація перевезення працівників до місця роботи. Могол Альфа. Бухгалтерські новини. 31.10.2023. URL: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-novini/organizaciya-perevezennya-pracivnikiv-do-miscya-roboti/> (дата звернення: 20.04.2025).

4. Задорожний З.-М., Корнят І. Облік пасажирських перевезень в умовах автоматизованого управління пасажиропотоками. Вісник економіки. 2022. вип. 2. С. 73—85. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.073>.

5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999, № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 20.04.2025).

6. Ворона Н., Чернишова Н., Свіріденко А. Класифікація витрат на виробництво. Податки & Бухоблік. 2016. вип. 32. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/april/issue-32/article-17159.html> (дата звернення: 20.04.2025).

7. Бойко Н. Облік та калькулювання собівартості внутрішніх перевезень. Головбух. 2024. вип. 42. URL: <https://egolovbuh.expertus.com.ua/10019538> (дата звернення: 21.04.2025).

8. Воробець Є. Управлінський облік витрат в міжнародній логістиці: формування собівартості логістичних послуг. Економіка та суспільство. 2024. вип. 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-2>.

References

1. Medvid, L.H., and Levkovich, A.V. (2017), "Managerial cost accounting in the enterprise logistics management system", Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis, vol. 3 (38), pp. 85—93.

2. Sen, V., and Tsaruk, V. (2024), "Innovative approaches to accounting and management of logistics costs in the digital economy", Ekonomichnyi analiz, vol. 34, no. 3, pp. 438—446.

3. Mogol Alpha (2023), "Organization of employee transportation to the workplace", Buhgalterski novyny, available at: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-novini/organizaciya-perevezennya-pracivnikiv-do-miscya-roboti/> (Accessed 20 April 2025).

4. Zadorozhnyi, Z.-M., and Korniat, I. (2022), "Accounting for passenger transportation under automated passenger flow management", Visnyk ekonomiky, vol. 2, pp. 73—85.

5. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "On approval of the National Accounting Standard", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (Accessed 20 April 2025).

6. Voronaia, N., Chernyshova, N., and Sviridenko, A. (2016), "Classification of production costs", Podatky & Bukhoblik, vol. 32, available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/april/issue-32/article-17159.html> (Accessed 20 April 2025).

7. Boiko, N. (2024), "Accounting and cost calculation of internal transportation", Holovbuh, vol. 42, available at: <https://egolovbuh.expertus.com.ua/10019538> (Accessed 21 April 2025).

8. Vorobets, Ye. (2024), "Managerial cost accounting in international logistics: formation of logistics service cost", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 66.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2025 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 005.591.6:334.716(477)

В. В. Здольник,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4739-1072>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.210

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

V. Zdolnik,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

FORMATION OF STRATEGIES FOR INNOVATIVE ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Сформовано теоретико-методологічні положення стратегічного управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах, що функціонують в умовах виробничого середовища. Розроблено авторську концепцію формування стратегій інноваційної діяльності промислових підприємств, що реалізує положення подійного підходу, методичний інструментарій, що рекомендується використовувати при розробці стратегій, що агрегує загальнонаукові та предметно-орієнтовані методи.

Обґрунтовано економічну сутність та розгорнуте визначення інноваційного управління, розроблено його структуру та функції, класифікацію видів діяльності з реалізації цього управління. Установлено причини, що стримують інноваційний розвиток вітчизняних промислових підприємств, пов'язаних з проявом сукупності різних недоліків в системі управління, обґрунтовано необхідність інноваційної діяльності в умовах ринкової економіки. Виявлено потенціал промислового підприємства як сукупності інноваційних ресурсів, що використовуються для виробництва інноваційної продукції, з одного боку, та як міру готовності до реалізації інноваційних проектів або програм інноваційних перетворень та впровадження інновацій, з іншого боку.

Визначено механізм та фактори, що забезпечують інноваційний розвиток (залучення до інноваційного процесу накопичених у минулому науково-технічних розробок, збільшення рівня та кількості науково-технічних розробок, підвищення рівня забезпеченості ресурсами інноваційної діяльності, зміна структури витрат на інновації, джерел та механізмів інвестування, зростання державної підтримки інноваційних підприємств). Уточнено методологічні підходи до оцінки інноваційних стратегій промислових підприємств, авторські розрахунки з метою виявлення найефективніших шляхів розвитку.

Основні теоретичні висновки та положення можуть бути використані на промислових підприємствах та в організаціях при розробці заходів щодо вдосконалення методик формування стратегій діяльності промислових підприємств. Впровадження розроблених рекомендацій та методичних положень дозволило сформулювати методику формування різних стратегій розвитку виробництва промислових підприємств, розробити механізм адаптації матеріальних ресурсів до сучасних умов української економіки.

Theoretical and methodological provisions of strategic management of innovative activity at industrial enterprises operating in the conditions of the production environment have been formed. An author's concept of forming strategies of innovative activity of industrial enterprises has been developed, which implements the provisions of the event approach, methodological tools that are recommended for use in developing strategies, which aggregates general scientific and subject-oriented methods.

The economic essence and a detailed definition of innovative management have been substantiated, its structure and functions have been developed, and the classification of activities for the implementation of this management has been established. The reasons that hinder the innovative development of domestic industrial enterprises, associated with the manifestation of a set of various shortcomings in the management system, have been substantiated, the need for innovative activity in a market economy has been substantiated. The potential of an industrial enterprise has been identified as a set of innovative resources used for the production of innovative products, on the one hand, and as a measure of readiness for the implementation of innovative projects or programs of innovative transformations and the introduction of innovations, on the other hand.

The mechanism and factors that ensure innovative development are determined (involvement in the innovation process of scientific and technical developments accumulated in the past, increasing the level and number of scientific and technical developments, increasing the level of provision of innovative activity with resources, changing the structure of innovation costs, sources and mechanisms of investment, increasing state support for innovative enterprises). Methodological approaches to assessing innovation strategies of industrial enterprises are specified, author's calculations are made to identify the most effective ways of development. The main theoretical conclusions and provisions can be used at industrial enterprises and in organizations when developing measures to improve the methods of forming strategies for the activities of industrial enterprises. The implementation of the developed recommendations and methodological provisions made it possible to formulate a methodology for forming various strategies for the development of production of industrial enterprises, to develop a mechanism for adapting material resources to the modern conditions of the Ukrainian economy.

Ключові слова: інноваційна діяльність, промислові підприємства, стратегія, стратегічне управління.

Key words: innovation activity, industrial enterprises, strategy, strategic management.

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

В умовах соціально-економічного розвитку України зростає значення проблем стратегічного управління, спрямованого на підвищення ефективності виробничої діяльності промислових підприємств, їх конкурентоспроможності і стійкості в ринковому середовищі, що динамічно розвивається. Стратегічне управління сьогодні це процес активного пристосування до ринку, його тенденцій та перспектив розвитку. Облік всієї сукупності ринкових чинників: споживчого попиту, що змінюється, розвиваються конкурентних відносин, інноваційні процеси, розвиток комунікацій та інфраструктурного забезпечення виробництва, орієнтує реально функціонуючі підприємства на реалізацію концепції управління, яка передбачає, в першу чергу, зміщення стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності. Нова система пріоритетів підкреслює домінування процесу управління ринком з метою забезпечення сприятливих ринкових позицій, які дозволяють успішно втілювати в життя програми та плани промислових підприємств.

Впровадження принципів, вкладених у інноваційну діяльність, надає особливого звучання стратегіям виробництва. Базова стратегія інтерпретується як стратегія, орієнтована на ринку і відбиває його ключові закономірності. У складі такої стратегії виділяється низка функціональних елементів, що розглядають різні аспекти виробничої діяльності. Реалізація стратегії виробництва вимагає застосування специфічних організаційних заходів, найважливішим елементом яких є формування мотиваційної політики, в рамках якої здійснюється пошук дієвих мотивів і стимулів, що спонука-

ють підприємства до розвитку інноваційних та виробничих ініціатив. Організаційні перетворення повинні торкатися інформаційних складових і всієї системи комунікацій, що охоплюють підприємницький сектор з метою їх конструктивного використання та отримання бажаних стратегічних результатів.

Існуючі роботи з управління підприємствами акцентують увагу на розробці цілей, функцій, способів їх досягнення, тоді як питання розвитку інноваційних процесів та інноваційного управління залишаються у тіні. Недостатньо розкрито питання практичного створення системи управління, і насамперед механізму сталого розвитку підприємств на основі інновацій, напряму та способи підвищення ефективності їх діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У дослідження формування стратегічної діяльності підприємств можна відзначити внесок наступних вітчизняних та зарубіжних фахівців: І. Ансофф, М. Брун, М. Вебер, Д. Гарднер, П. Друкер, Ж. Жалле, Ф. Котлер, В. Кноррінг, Ж. Ламбен, Р. Уотермен, В. Хойєр, Ф. Хедоурі, Г. Емерсон та ін. У їхніх роботах досліджено окремі розділи розробки стратегій діяльності підприємств. Проте проблеми формування стратегій інноваційної діяльності промисловими підприємствами опрацьовано лише з декількох напрямів, залишаючи відкритими питання системного підходу.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Провести аналіз та визначити напрями формування стратегій інноваційної діяльності промислових підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Різноманітність стратегій зумовило і сукупність проблем, що виникають у процесі їх розробки. Ці проблеми виникають на всіх етапах розробки та реалізації стратегії, пов'язані з внутрішньофірмовою організацією управління, складністю діагностики основних параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідністю враховувати різноманітні фактори, що впливають на досягнення поставленої мети тощо. Цілі, які ставить перед собою підприємство, охоплюють, як правило, основні аспекти її діяльності — економічні та соціальні показники, ефективність збуту, імідж підприємства тощо.

Оскільки перед підприємством найчастіше стоять кілька часом суперечливих цілей, істотним є визначення пріоритетності цілей, оскільки досвід показує, що з реальному управлінні завжди доводиться робити вибір чи компроміс. При визначенні цілей організації важливо чітко уявляти можливі шляхи їх досягнення. Оцінити рівень досягнення мети можна за допомогою відповідних критеріїв. Як можливі види оцінок можуть виступати індекси, рейтинги, порівняльна оцінка проектів альтернативних стратегій. Таким чином, організаційно-методична проблема оцінки ступеня досягнення цілей пов'язана з формуванням відповідної оцінної системи та розробки процедури прийняття рішень. Як показує аналіз теорії та практики реалізації стратегічного підходу [1, 2, 3], обидва складові аспекти цілепокладання мають свої проблеми.

Стратегія розробляється на трьох рівнях. В результаті необхідно скоординувати та узгодити стратегічні рішення на цих рівнях. Особливо серйозною ця проблема стає під час координації та узгодження стратегічних підходів на функціональному рівні. У функціональному розрізі розробці підлягають власне стратегія інноваційної діяльності, стратегія фінансів, виробництва, персоналу тощо.

Розглянуто випадки, коли одна й та сама стратегія описується різними цілями та показниками результату, а також ситуація, коли результат реалізації однієї мети може бути виражений кількома показниками. І той, і інший випадок зустрічається у практиці, що є ще одним свідченням його гнучкості, адаптивності та проблемної орієнтації.

На першій стадії виробляються повномасштабні інноваційні розробки. Методологія їх здійснення будується на основі: теорії НТП; теорії вибору; теорії ефективності; принципів

виробничого та фінансового менеджменту. Друга стадія характеризує процес впровадження оновленої стратегії управління у ринкове середовище.

Базовими засадами, що зумовлюють ідеологію сучасного стратегічного управління виробничо-ринковою діяльністю, є принципи системного підходу. Системний підхід розглядає соціально-економічні об'єкти як цілісні сукупності складових, що перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності. Його обставина формує основний принцип системного підходу — принцип первинності цілого, у якому спільно функціонують структурні компоненти.

Формуючи стратегію інноваційної діяльності не можна не враховувати принципи, властиві підходу та створюють умови для ринкової орієнтації стратегічних ініціатив. У тому числі:

- орієнтація на споживчий попит, який відбиває як потреби, і платоспроможні можливості споживачів;

- інтеграція чотирьох видів цілеспрямованих дій: товарної, цінової, збутової та комунікативної стратегій, що сприяє досягненню системного ефекту;

- планування раціонального товарного асортименту відповідно до структури попиту та завдань тривалої стратегічної стійкості підприємницьких структур;

- можливість активного на споживача з допомогою економічних механізмів, і навіть комунікативних чинників.

Розглядаючи методи, що рекомендуються для використання при розробці стратегії управління підприємством, слід підкреслити, що до них належить широка сукупність загальнонаукових та проблемно-орієнтованих методів, що застосовуються на практиці економічних обґрунтувань. Зокрема, доцільно застосовувати методи стратегічного аналізу, що здійснюється в умовах обмеженості інформації — ситуації типової для практичної аналітичної та дослідницької діяльності. Серед таких методів виділяються: метод експертних оцінок, морфологічного, функціонального та предметного аналізу, інженерного прогнозування. Особливістю стратегії інноваційної діяльності є орієнтація на принцип перманентності інновацій, що є запорукою досягнення, стратегічної стійкості промислових підприємств у динамічних умовах ринкового середовища. Перманентність інноваційного процесу полягає в поєднанні трьох властивостей: наступність; безперервність; послідовність інновацій. Для ви-

рішення такого складного завдання рекомендується використовувати сукупність специфічних методів.

Цілі інноваційної діяльності, способи, форми та терміни здійснення визначаються також ресурсними можливостями окремих суб'єктів господарювання і всього суспільства. Вони впливають на масштаби інноваційної діяльності, повноту охоплення нею кола соціально-економічних проблем, черговість їх вирішення. Ресурсні можливості в найширшому трактуванні включають практично все, що може бути використане в інноваційному процесі, забезпечуючи отримання кінцевих результатів. Однак самі кінцеві результати у певному сенсі стають вихідним пунктом наступного етапу інноваційного процесу і тому можуть розглядатися як ресурси.

Комплексний підхід до інновацій дозволяє оцінювати їх конкретніше, повніше, об'єктивніше, більш комплексно визначати їх результативність та напрямки інноваційного процесу, які потребують коригування чи підтримки. Такий підхід дозволяє також виявляти неоднорідність інновацій та підбирати методи управління кожною з них, адекватні особливостям кожного інноваційного перетворення.

Результати стратегічної діагностики повинні містити:

1. Опис та аргументовану оцінку слабких та сильних сторін основних виробничих підрозділів промислового підприємства.

2. Аргументовані оцінки слабких та сильних функціональних сторін структурних підрозділів.

3. Опис та аргументовану оцінку можливостей та небезпек для розвитку підприємства по кожному продукту.

4. Можливості та небезпеки зовнішнього середовища для розвитку підприємства.

5. Інтегральну оцінку шансів та ризиків розвитку підприємства.

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства служить для:

- виявлення резервів підприємства, що дозволяють йому найефективніше вирішувати свої проблеми та адаптуватися до умов зовнішнього середовища;

- виявлення конкурентних переваг підприємства, що створюють основу для ефективного розвитку;

- визначення позицій підприємства у конкурентному середовищі, у рейтингу з метою оцінки його привабливості.

Формування стратегії розвитку промислового підприємства є прерогативою та ключовим

завданням стратегічного управління. Її результуючі характеристики утворюють результати управлінської діяльності, що реалізується підприємством, вони підлягають оцінці після закінчення стратегічного періоду, і ця оцінка може бути інформативна і досить коректна лише у разі поєднання оціночних показників по всіх складових стратегії.

Стратегічний план розвитку є основним документом, що регламентує виробничу діяльність промислового підприємства. Стратегічне планування має низку ключових особливостей. Перша особливість полягає у необхідності забезпечення гнучкості та адаптивності стратегічних установок. Другою особливістю стратегічного планування є необхідність поєднання функцій прогнозування середовищних характеристик, розробки та обґрунтування планових завдань, а також функції та реалізації плану. Розкриваючи третю особливість стратегічного планування, необхідно предметно розглянути його ресурсний аспект. Четвертою особливістю стратегічного планування є безперервність управлінського процесу, який утворює замкнутий цикл, що включає низку послідовних етапів.

Стратегічний план повинен мати певну структуру. При її визначенні необхідно використовувати гнучкий підхід, але не суперечить принципам основам стратегічного планування. У структурі стратегічного плану розвитку підприємства рекомендується виділяти чотири великі блоки.

1. Прогнозно-аналітичний. У нього слід включати результати аналізу та прогнозу ринкового середовища у всьому різноманітті її компонентів.

2. Формулювання стратегії. У рамках цього блоку здійснюється процес цілепокладання, формулюється єдина стратегія розвитку і стратегія маркетингу, що кореспондується з нею.

3. Формування функціональних складових стратегії розвитку.

4. Організаційні заходи.

Такий розгляд виробничо-господарської стратегії дозволяє виділити п'ять елементів, що детермінують характер та особливості прийнятих стратегічних рішень:

1. Продукт, що випускається підприємством та впроваджується в ринкове середовище.

2. Споживчий ринок, у якому реалізується даний товар.

3. Галузь, у якій функціонує підприємство.

4. Позиції підприємства у галузі.

5. Технологія, що використовується під час виробництва продукту.

Комбінуючи зміни у представлених елементах можна розробити безліч стратегічних рішень, які відповідають тим чи іншим виробничо-ринковим умовам. Однак у практиці економічних обґрунтувань, зазвичай, використовується кілька груп стратегій, є основними, які мають найширше застосування.

Перша з таких груп поєднує стратегії концентрованого зростання. До другої групи основних стратегій входять ті з них, які базуються на спробах розширення виробничо-господарської діяльності за рахунок приєднання нових структур. Прагнення диверсифікації виробництва може бути реалізовано у разі використання стратегій диверсифікованого зростання, що утворюють третю групу основних виробничо-господарських стратегій.

Розглядаючи організаційно-економічні аспекти стратегічного управління необхідно наголосити, що найбільш дієвим методом реалізації стратегічних установок є впровадження промислових програм. Програми структуруються "по горизонтах" та охоплюють різні підрозділи, що входять до складу структури виробництва та структури управління підприємницької ланки. Вони володіють і "вертикальною" структурою, в якій представлена послідовність розробки та реалізації запланованих заходів та завдань, а також рівні організаційної відповідальності за цей процес.

Фінансова стратегія унеможливорює застосування проблемно-орієнтованого підходу як концептуальної позиції. Маневреність, властива підприємництву і що означає можливість своєчасного реагування на проблеми, забезпечується з допомогою створення фінансових резервів. Резерви, своєю чергою, мають формуватися на цільовій основі з урахуванням динаміки ринкових чинників. Процес диференціації цілей послідовно розвивається наступних рівнях, до локального, що охоплює конкретні стратегічні завдання.

Господарська світова практика виробила 5 можливих варіантів інноваційного розвитку підприємства.

1. Зростання з урахуванням креативності. На ранній стадії існування підприємства зростання забезпечується, перш за все, шляхом створення нових продуктів і ринків.

2. Зростання з урахуванням розвитку напрямки.

3. Зростання з урахуванням делегування.

4. Зростання шляхом розвитку координації.

5. Споживачі інноваційного продукту передусім очікують на отримання потенційного економічного ефекту, який включає:

— прямий економічний ефект;

— технічний ефект;

— соціальний ефект;

— зовнішньоекономічний ефект від продажу за кордон ліцензій, науково-технічної продукції;

— системний ефект від використання блоку взаємодоповнюючих винаходів в одному об'єкті або системі машин.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи вищевикладене, можна сформулювати базові принципи, що лежать в основі розробки та реалізації стратегії розвитку промислового підприємства.

1. Комплексність плану розвитку.

2. Безперервність процесу планування.

3. Гнучкість та адаптивність плану розвитку.

4. Оптимізація стратегічного плану.

5. Ясність цільових установок.

6. Збалансованість заходів стратегічного плану та ресурсів.

7. Взаємозв'язок галузевих та територіальних аспектів стратегічного плану.

Література:

1. Гаврилко П., Колодійчук А., Лалакулич М. Теоретичні засади та механізм формування стратегії інноваційного розвитку підприємств. Світ фінансів. 2012. № 1. С. 44—50.

2. Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. Економіка харчової промисловості. 2015. № 4. С. 67—72.

3. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1. С. 79—85.

References:

1. Gavrylko, P., Kolodiychuk, A. and Lala-kulich M., (2012), "Theoretical foundations and mechanism of formation of strategy of innovative development of enterprises", Svit finansiv, vol. 1, pp. 44-50.

2. Melnyk, Yu.M., (2015), "Innovative strategy of an enterprise as a source of its competitive advantages", Ekonomika kharchovoyi promyslovosti, vol. 4, pp. 67—72.

3. Orlova, V.M., (2015), "Strategy of innovative development of the enterprise", Ekonomichnyy nobelivskyy visnyk, vol. 1, pp. 79—85.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2025 р.