

АГРОСВІТ

№ 14 липень 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

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

Губарик Ольга Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Данкевич Андрій Євгенович, доктор економічних наук, професор кафедри економіки і права, Національний університет харчових технологій; професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет "Житомирська політехніка"

Кадирус Ірина 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 Анзорович (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

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

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

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

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

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

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

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

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

Цирва 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.

№ 14 липень 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 17.07.25 р.

Підписано до друку 17.07.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 27.0

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1707/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2025

У НОМЕРІ:

<u>Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Колганова І. Г.</u> Концептуальні основи проекту Закону України "Про консолідацію земель сільськогосподарського призначення"	4
<u>Радько В. І., Свиноус І. В., Сегеда С. А.</u> Smart-логістика у внутрішній торгівлі агропродукцією	15
<u>Дубініна М. В., Чебан Ю. Ю., Сирица С. В., Лугова О. І., Мельник О. І.</u> Вплив галузевих особливостей діяльності аграрних підприємств на формування фінансової і управлінської звітності та організацію її аудиторської перевірки	23
<u>Ігнатенко М. М., Кучеренко С. Ю., Романюк І. А.</u> Соціально-економічні пріоритети формування інтелектуального капіталу аграрних підприємств в умовах їх інноваційного розвитку	34
<u>Приходько І. П., Мачак Т. О.</u> Обліково-аудиторський аспект виявлення типових порушень у сфері оплати праці на підприємствах агропромислового комплексу	41
<u>Левків Г. Я., Франчук І. Б., Орехов Ю. В.</u> Перешкоди та виклики в системі управління розвитком сільських територій в умовах воєнного стану	48
<u>Марценюк А. В.</u> Напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах глобалізації економіки	54
<u>Бутенко О. П., Козуб В. О., Малахов В. А.</u> Цифровізація експортної діяльності аграрних підприємств у повоєнній Україні	61
<u>Литвиненко В. С., Колеснікова О. М.</u> Безперервність діяльності сільськогосподарських підприємств: виклики аудиту в умовах воєнного часу	71
<u>Ганусич В. О.</u> Аналіз програм фінансування соціальної та гуманітарної сфери в Закарпатті	81
<u>Недопад Г. В.</u> Фінансово-економічне стимулювання утилізації відходів у сільських територіальних громадах	89
<u>Чуб О. А.</u> Поетапне впровадження блокчейн-рішень в діяльності підприємств-виробників молока як чинник інноваційного розвитку	95
<u>Кальченко М. М.</u> Оптимальна структура потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва в умовах повоєнного розвитку	101
<u>Глушков О. А.</u> Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності галузі тваринництва та переробки	107
<u>Кадирус І. Г.</u> Теоретичні підходи до трактування конкуренції і конкурентоспроможності в концепції управління конкурентоспроможністю підприємства	115
<u>Ліпський Р. В.</u> Значення студентського самоврядування у формуванні лідерських і комунікативних компетентностей здобувачів спеціальності "облік та оподаткування"	124
<u>Вінічук М. В., Нагірна О. В.</u> Роль інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та паблік рілейшнз у забезпеченні стратегічної стійкості, інвестиційної привабливості та соціально-економічної безпеки підприємств ІТ-сфери	131
<u>Іванченков В. С.</u> Врахування ESG-принципів при управлінні адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку	137
<u>Угоднікова О. І., Крайвська І. А., Шаповал Г. М., Цигенко А. Ю.</u> Особливості управління фінансовими рішеннями у стратегіях відновлення підприємств, територій та регіонів	144
<u>Філяр С. В., Присяжненко В. М.</u> Вертикально інтегровані структури у системі регіонального сільського господарства: статистика та державне регулювання	151
<u>Тюріна А. А., Грищенко А. О.</u> ESG як нова парадигма оцінки інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств	160
<u>Медвідь А. І., Дідович О. О., Годьєрішко Е. В.</u> Модель розвитку транспортно-логістичних систем в туризмі	170
<u>Лоскоріх Г. А., Перчі О. Ф.</u> Трансформація облікової політики бюджетних установ в умовах змін податкової системи України	175
<u>Ільтьо Т. І., Гоблик-Маркович Н. М., Кельбас С. В.</u> Туризмологія і маркетинг туристичних послуг: синергія теорії та практики	186
<u>Богданов О. О., Цикалюк Р. А., Мороз О. М., Бабан Т. О.</u> Організаційно-економічний механізм маркетингу інновацій в транспортному обслуговуванні агровиробників: особливості аналізу	193
<u>Давидюк М. В.</u> Інституційні засади формування економічного механізму сталого розвитку сільських територій в умовах воєнних та повоєнних викликів	200
<u>Клименко В. О.</u> Використання технологій дистанційного моніторингу та цифрових інструментів в аграрному страхуванні: актуальні тренди та майбутні можливості	208

CONTENTS:

Tretiak A., Tretiak V., Priadka T., Kapinos N., Kolhanova I.	
CONCEPTUAL BASIS OF THE DRAFT LAW OF UKRAINE "ON CONSOLIDATION OF AGRICULTURAL LAND"	4
Radko V., Svynous I., Segeda S.	
SMART LOGISTICS IN DOMESTIC AGRICULTURAL TRADE	15
Dubinina M., Cheban Y., Syrtseva S., Luhova O., Melnyk O.	
INFLUENCE OF SECTORAL PECULIARITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE FORMATION OF FINANCIAL AND MANAGEMENT REPORTS AND ORGANISATION OF THEIR AUDIT	23
Ihnatenko M., Kucherenko S., Romaniuk I.	
SOCIO-ECONOMIC PRIORITIES FOR THE FORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THEIR INNOVATIVE DEVELOPMENT	34
Prikhodko I., Machak T.	
ACCOUNTING AND AUDITING ASPECTS OF IDENTIFYING TYPICAL VIOLATIONS IN THE FIELD OF REMUNERATION AT AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES	41
Levkiv H., Franchuk I., Oryekhov Y.	
OBSTACLES AND CHALLENGES IN RURAL DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM UNDER MARTIAL LAW	48
Martseniuk L.	
DIRECTIONS FOR IMPROVING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC GLOBALIZATION	54
Butenko O., Kozub V., Malakhov V.	
DIGITALIZATION OF EXPORT ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN POST-WAR UKRAINE	61
Lytvynenko V., Kolesnikova O.	
BUSINESS CONTINUITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: AUDIT CHALLENGES IN WARTIME	71
Hanusych V.	
ANALYSIS OF SOCIAL AND HUMANITARIAN FINANCING PROGRAMMES IN TRANSCARPATHIA	81
Nedopad H.	
FINANCIAL AND ECONOMIC INCENTIVES FOR WASTE RECYCLING IN RURAL COMMUNITIES	89
Chub O.	
PHASED IMPLEMENTATION OF BLOCKCHAIN SOLUTIONS IN THE ACTIVITIES OF MILK PRODUCING ENTERPRISES AS A FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT	95
Kalchenko M.	
OPTIMAL STRUCTURE OF ECONOMIC GROWTH POTENTIAL OF LIVESTOCK PRODUCTION ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR DEVELOPMENT	101
Glushkov O.	
STRATEGIC DIRECTIONS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE LIVESTOCK AND PROCESSING SECTOR ...	107
Kadyrus I.	
THEORETICAL APPROACHES TO THE INTERPRETATION OF COMPETITION AND COMPETITIVENESS IN THE CONCEPT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT	115
Lipskyi R.	
THE IMPORTANCE OF STUDENT SELF-GOVERNANCE IN THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP AND COMMUNICATION SKILLS OF STUDENTS IN THE FIELD OF SPECIALIZATION "ACCOUNTING AND TAXATION"	124
Vinichuk M., Nahirna O.	
THE ROLE OF INVESTMENT CONTROLLING, CORPORATE CULTURE, AND PUBLIC RELATIONS IN ENSURING STRATEGIC RESILIENCE, INVESTMENT ATTRACTIVENESS, AND SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF IT SECTOR ENTERPRISES	131
Ivanchenkov V.	
ESG PRINCIPLES IN MANAGING SECTORAL ADAPTABILITY TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT CHALLENGES	137
Uhodnikova O., Kraivska I., Shapoval G., Tsygenko A.	
FEATURES OF FINANCIAL DECISION MANAGEMENT IN RECOVERY STRATEGIES FOR ENTERPRISES, TERRITORIES AND REGIONS	144
Fimyar S., Prysiashchenko V.	
VERTICALLY INTEGRATED STRUCTURES IN THE SYSTEM OF REGIONAL AGRICULTURE: STATISTICS AND STATE REGULATION	151
Tiurina A., Gryshchenko A.	
ESG AS A NEW PARADIGM FOR ASSESSING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ...	160
Medvid L., Didovych O., Todierishko E.	
MODEL OF DEVELOPMENT OF TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEMS IN TOURISM	170
Loskorikh G., Perchi O.	
TRANSFORMATION OF ACCOUNTING POLICY IN BUDGETARY INSTITUTIONS AMID TAX SYSTEM REFORMS IN UKRAINE	175
Ilto T., Goblyk-Markovych N., Kelbas S.	
TOURISMOLOGY AND TOURISM SERVICES MARKETING: THEORY AND PRACTICE SYNERGY	186
Bohdanov O., Tsykaliuk R., Moroz O., Baban T.	
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MARKETING INNOVATION IN TRANSPORT SERVICE OF AGRICULTURAL PRODUCERS: ANALYSIS OF FEATURES	193
Davydyuk M.	
INSTITUTIONAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF AN ECONOMIC MECHANISM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS IN THE CONTEXT OF MILITARY AND POST-WAR CHALLENGES	200
Klymenko V.	
USE OF REMOTE MONITORING TECHNOLOGIES AND DIGITAL TOOLS IN AGRICULTURAL INSURANCE: CURRENT TRENDS AND FUTURE OPPORTUNITIES	208

УДК 332.2:332.3

А. М. Третяк,

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

Білоцерківський національний аграрний університет

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

В. М. Третяк,

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

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

Т. М. Прядка,

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

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

Н. О. Капінос,

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

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

І. Г. Колганова,

к. е. н., Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7771-2696>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.4

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПРОЕКТУ ЗАКОНУ УКРАЇНИ "ПРО КОНСОЛІДАЦІЮ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ"

A. Tretiak,

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

V. Tretiak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Sumy National Agrarian University

T. Priadka,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Bila Tserkva National Agrarian University

N. Kapinos,

PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University

I. Kolhanova,

PhD in Economics, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

CONCEPTUAL BASIS OF THE DRAFT LAW OF UKRAINE "ON CONSOLIDATION OF AGRICULTURAL LAND"

У статті обґрунтовано, що консолідація земель сільськогосподарського призначення в Україні це високоефективний інструмент управління земельними ресурсами та капіталізації землекористування, який дозволяє удосконалити структуру землекористування сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств, підвищуючи їх економічну, екологічну і соціальну ефективність та приносячи вигоду власникам земельних часток (паїв), 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 чи суспільної інфраструктури або охорони та відновлення земель і природи. Застосування інструментів консолідації земель потребує запровадження ретельно продуманого землевпорядно-правового регулювання, включеного до складу національної нормативно-правової бази.

The article substantiates that the consolidation of agricultural lands in Ukraine is a highly effective tool for land management and land use capitalization, which allows improving the land use structure of agricultural enterprises and farms, increasing their economic, environmental and social efficiency and benefiting the owners of land shares (shares), as well as society as a whole. Land consolidation leads to the mobility of land ownership and other land rights and therefore can also contribute to the allocation of new land plots with a specific non-agricultural purpose, for example, for land planning or public infrastructure or protection and restoration of lands and nature. The use of land consolidation tools requires the introduction of carefully thought-out land planning and legal regulation, included in the national regulatory framework. Based on national and international experience, three key stages of the land planning process procedure for developing land organization projects for land consolidation are identified: 1) the stage of assessing the feasibility (possible implementation options) of land consolidation; 2) planning (design) stage of land consolidation; 3) stage of registration of changes and implementation of land consolidation. The conceptual foundations of the draft law of Ukraine "On Consolidation of Agricultural Lands" are substantiated, which should include: Section I. General Provisions, Section II. Powers of state authorities and local self-government bodies in the field of land consolidation, Section III. Organization and regulation of agricultural land consolidation, Section IV. Land planning process of designing the redistribution of land plots, Section V. Land planning process of developing a plan for the consolidation of agricultural lands, Section VI. Land planning process of approving and adopting the Land Consolidation Plan, Section VII. Implementation of financial settlement provided for by the Land Consolidation Plan. It was stated that the consolidation of agricultural lands should be carried out with the involvement of a wide range of stakeholders and ensure that the welfare of the participants in the procedure does not deteriorate after its application.

Ключові слова: землевпорядкування, консолідації земель сільськогосподарського призначення, землеустрій, землекористування, законодавство.

Key words: land use planning, agricultural land consolidation, land use organization, land use, legislation.

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

У статті "Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування"" [1] нами констатовано, що введення в Україні інструментів консолідації земель має супроводжуватися відповідними змінами в правових актах, що регулюють сфери, які тісно пов'язані з процесом консолідації земель, наприклад ринкові операції із землею, оцінка землі, території, що охороняються, територіально-просторове планування розвитку землекористування, охорона навколишнього середовища, оподаткування, право власності та інші речові права. Закон України "Про консолідацію земель" повинен урегульовувати методи консолідації земель, які можуть застосовуватися в країні (добровільна, на мажоритарній основі, обов'язкова або всі три). Також, у законі про консолідацію земель має бути зазначено суспільне правове значення консолідації земель. Це має особливе значення у разі консолідації земель на мажоритарній основі. Процес запровадження консолідації земель в Україні та розробка закону про

консолідацію земель повинен включати широкі консультації з потенційними зацікавленими сторонами, наприклад, організаціями громадянського суспільства, які представляють інтереси землевласників, фермерів, сільського населення, екологічні організації тощо.

Також обґрунтовано, що розвиток системи землевпорядкування як інституції обумовлює зміни моделі інституціонального (в тому числі землевпорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування. Запропонована авторська модель інституціонального (в тому числі землевпорядного) процесу формування земельних відносин та системи землекористування за парадигмою "простір — територія — система землекористування — режим землекористування — земельна ділянка", яка дозволяє залучити в економічні відносини природні активи землі, здійснювати їх облік та оцінку вартості. Одночасно, у статті "Формування законодавства про земельну консолідацію в Україні: напрями та вимоги" [2] нами визначено, що перспективи щодо формування законодавства про консолідацію земель в Україні заключаються у додатковому дослідженні методології формування

інституціонального середовища здійснення консолідації земель, попереднє бачення якого висвітлені у статті "Інституціональні проблеми консолідації земель в Україні із врахуванням європейського досвіду" [3]. Для України нами сформовано логічно-змістовну модель сутності багатоцільового підходу консолідації земель як сукупності заходів із зонування земель за типами (підтипами) землекористування в межах територіальних громад та пошук альтернатив землеустрою щодо об'єднання, обміну і перерозподілу земельних ділянок в межах масивів підтипів землекористування [3]. Зокрема, сільськогосподарські підтипи землекористування характеризуються як: польовий, ґрунтозахисний, садовий, сінокосопасовищний, спеціальний, змішаний, науково-дослідний, сільськогосподарський нетрадиційний (органічне землеробство, вирощування нішових культур тощо) [4]. Таким чином, розроблення концептуального бачення проекту закону України "Про консолідацію земель сільськогосподарського призначення" є досить актуальною проблемою.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Обґрунтування концептуальних основ проекту закону України "Про консолідацію земель сільськогосподарського призначення" та пропозицій щодо нормативних вимог до його розроблення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За дослідженнями українських вчених консолідація земель сільськогосподарського призначення — це "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 механізмів 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 черезсмузжя та забезпечення сталого (збалансованого) землекористування" [5].

Узагальнюючи європейський досвід, експертами ФАО сформовані види консолідації земель, які розрізняються особливостями процедур, що застосовуються. Зокрема, добровільна консолідація, консолідація на мажоритарній основі та обов'язкова консолідація [5]. Виходячи з національного та міжнародного досвіду, можна виділити три ключові етапи процедури землевпорядного процесу розроблення проектів землеустрою щодо консолідації земель [3] (рис. 1):

- 1) етап оцінки здійсненності (можливих варіантів здійснення) консолідації земель;
- 2) етап планування (проектування) консолідації земель;
- 3) етап реєстрації змін та здійснення консолідації земель.

Ці загальні етапи відображають стандартний процес в міжнародній практиці здійснення проектів консолідації земель, тривалість яких, як правило, становить загалом 2—5 років залежно від масштабу проекту та включення до нього робіт із іригаційно-дренажної інфраструктури, дорожньої мережі, заходів ведення боротьби з ерозією та поліпшення природних ландшафтів.

Консолідація земель сільськогосподарського призначення повинна проводитися із залученням широкого кола зацікавлених сторін та забезпечувати, щоб добробут учасників процедури як мінімум не погіршився після її застосування. Консолідація земель це інструмент управління земельними ресурсами та капіталізації землекористування, що безперервно розвивається, тісно пов'язана з рядом таких сфер людської діяльності, як економіка, демократія, політика, технології та навколишнє середовище. Відповідно, багатоцільова консолідація земель, наприклад з метою розвитку сільського господарства поряд з удосконаленням землевпорядної та суспільної інфраструктури і охороною навколишнього середовища, також може внести значний вклад у досягнення цілей сталого розвитку, а саме: ціль 13 "Пом'якшення наслідків зміни клімату"; завдання цілі 15.3: "Сприяння забезпеченню відновлення деградованих земель та досягнення нейтрального рівня деградації земель та ґрунтів" [6].

Для подальшого викладення концептуальних положень проекту закону України "Про консолідацію земель сільськогосподарського призначення" необхідно спочатку сформулювати чіткі терміни та їх визначення, що будуть застосовуватись у законі. Зокрема:

зацікавлені сторони проекту — це особи та організації, які представляють певні суспільні

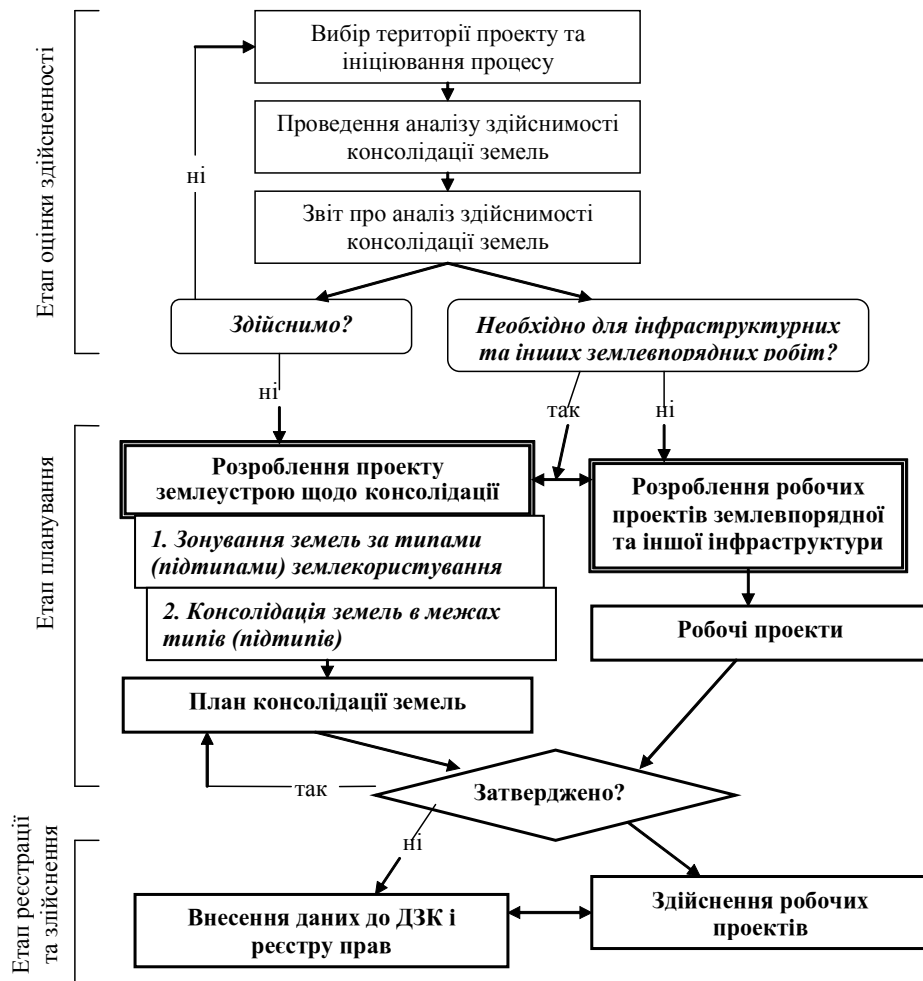


Рис. 1. Логічно-змістовна схема основних етапів землепорядного процесу розроблення проектів землеустрою щодо консолідації земель

чи приватні інтереси, законні права та/або обов'язки яких можуть зачіпати здійснення проекту земельної консолідації;

землекористування — це інституційні механізми, введені на даному ієрархічному рівні території з метою економічного виробництва або підтримки та відновлення екологічних функцій у галузі використання і охорони земель та галузі земельних відносин;

зонування земель за типами (підтипами) землекористування — це різновид територіально-просторового планування землекористування, внаслідок якого формуються вимоги щодо допустимих видів використання земельних та інших природних ресурсів і режиму землекористування у межах виділених функціональних зон;

план консолідації земель — це комплект взаємопов'язаних документів, який визначає перерозподіл земель та земельних ділянок на території проекту землеустрою щодо консолідації земель сільськогосподарського призначення, затверджується всіма учасниками (у разі

добровільної консолідації земель) або встановленою законом кваліфікованою більшістю (у разі консолідації земель на мажоритарній основі) землевласників та приймається компетентним державним органом (центральный орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері земельних відносин, у сфері землеустрою). План консолідації земель є єдиною основою реєстрації перерозподілених майнових прав;

провідне агентство — це державна установа, яка відповідає за розробку політики консолідації земель сільськогосподарського призначення в Україні, управління програмою консолідації земель та фактичне здійснення проектів консолідації земель;

територія проекту консолідації земель — це всі земельні ділянки, включені до офіційно затвердженої території проекту землеустрою, на які, відповідно, поширюються процедури консолідації земель протягом здійснення проекту.

Структура та основні концептуальні положення закону України "Про консолідацію зе-

мель сільськогосподарського призначення" повинні включати:

Розділ I. Загальні положення. Крім визначення основних термінів приводяться статті щодо завдань, системи, переліку суб'єктів, об'єктів, принципів та організації і регулювання процесу консолідації земель. Основні принципи консолідації земель сільськогосподарського призначення нами сформовані у праці "Консолідації земельних ділянок власників земельних часток (паїв): поняття, види, принципи" [5]. Зокрема: 1) повага та охорона законних прав володіння та користування; 2) принцип "не гірше, ніж було"; 3) сталість (збалансованість) землекористування та охорона земель і навколишнього середовища; 4) консультації та участь; 5) прозорість.

Розділ II. Повноваження органів державної влади і органів місцевого самоврядування у сфері консолідації земель. Обов'язки, пов'язані із здійсненням консолідації земель сільськогосподарського призначення лежать на відповідній установі (установах), яка відповідає за формування політики консолідації земель та загальне управління програмою. Відповідно в Україні необхідно визначити, яка установа (установи) відповідає: 1) за формування політики консолідації земель; 2) за управління програмою консолідації земель в країні; 3) за фактичне здійснення проектів земельної консолідації. Оскільки, в Україні згідно статті 15 земельного кодексу України та статті 13-1 закону України "Про землеустрій" за формування земельної політики відповідає центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері земельних відносин, у сфері землеустрою — міністерство аграрної політики та продовольства, і воно повинно відповідати за формування політики консолідації земель [7, 8]. За управління програмою консолідації земель та за фактичне здійснення проектів земельної консолідації в Україні згідно статті 15-1 земельного кодексу України та статті 14 закону України "Про землеустрій", відповідає центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері земельних відносин, у сфері землеустрою — Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру [7, 8].

Згідно статті 2 закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" "місцеве самоврядування в Україні — це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади — жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста — самостійно або під відпові-

дальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України" [9]. Отже, територіальні громади є місцевими органами управління, які можуть виконувати різні функції у проектах консолідації земель. З ними необхідно проконсультуватися щодо проекту — запропонованих у ньому рішень, а вони зможуть поширити відомості про проект або надати необхідну документацію. Державне підприємство "Центр державного земельного кадастру", в Україні відповідальне за ведення земельного кадастру та реєстрацію земельних ділянок, що іменується як "Земельний кадастр", бере участь у проекті землеустрою щодо консолідації земель сільськогосподарського призначення від початку реалізації аж до завершення проекту. У процесі реалізації проекту виконує кілька важливих функцій, які випливають з закону.

Ще одним аспектом, який має регулюватися Законом про консолідацію земель є поділ функцій між державними установами та приватними постачальниками землевпорядних послуг. Розробники проектів землеустрою щодо консолідації земель сільськогосподарського призначення є ключовими особами, відповідальними за організацію та здійснення заходів на рівні проекту.

Розділ III. Організація і регулювання консолідації земель сільськогосподарського призначення. Цей розділ повинен включати статті щодо прийняття рішення про початок етапу планування консолідації земель. Землевпорядний процес щодо прийняття рішення про початок етапу планування консолідації земель повинен включати: 1) організацію серій публічних зборів (відкритих для всіх зацікавлених сторін), які проводяться в ході реалізації проекту консолідації земель та присвячені таким питанням: а) етап оцінки здійсненості проекту; б) запуск етапу планування (проекткування); в) затвердження Плану консолідації земель землевласниками та/або його прийняття Комісією із консолідації земель або іншим рівнозначним провідним агентством; 2) визначення питань, з яких може бути прийнято рішення в ході публічних зборів, а також передбачити прозорі механізми прийняття рішень; 3) процедури, пов'язані з організацією публічних зборів. Вони повинні передбачати, що основними учасниками публічних зборів є законні землевласники, а всі інші зацікавлені сторони також мають бути запрошені до участі. Всім заінтересованим сторонам має бути надана можливість висловити свою думку, а також право вносити пропозиції

щодо проектів та заперечення; 4) положення, що на початку етапу планування учасники публічних зборів обирають Комітет заінтересованих сторін. Число представників у Комітеті не встановлюється законом, а має визначатись зацікавленими сторонами; 5) положення, що члени Комітету заінтересованих сторін представляють спільні інтереси цих сторін у процесі земельної консолідації. Відповідно, закон про консолідацію земель має встановити вимогу подання на зборах певної мінімальної частки осіб обох сторін (наприклад, одна третина) та їх обрання для представлення інтересів землевласників.

Запуск проекту консолідації земель без оцінки його потенційних вигод та негативного впливу може призвести до втрати інвестицій, а також завдати шкоди учасникам, суспільству, екосистемі землекористування та навколишньому середовищу. Проекти землеустрою щодо консолідації земель завжди повинні починатися з аналізу здійсненності консолідації для отримання початкового висновку про позитивний та потенційно негативний вплив, який може мати запропонований проект. Землевпорядний процес аналізу здійсненності консолідації починається з подання заявки на проект консолідації земель. Після отримання дозволу від центрального органу виконавчої влади, який формує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою можна приступати до аналізу здійсненності консолідації земель. Якщо запит на проект консолідації земель відповідає критеріям і для цього є кошти у бюджеті, центральний орган виконавчої влади, який формує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою може розпочати аналіз здійсненності консолідації земель. Основним результатом буде звіт про результати аналізу здійсненності консолідації земель та описовою оцінкою. Залежно від мети проекту зміст звіту може бути різним.

Територія проекту землеустрою щодо консолідації земель (далі територія проекту) визначається на підставі результатів аналізу здійсненності консолідації земель та рекомендацій, а також залежить від цілей проекту та застосовуваного підходу (добровільного або на мажоритарній основі). Територія проекту може або збігатися з межами, у межах яких проводився аналіз здійсненності консолідації земель, або бути скоригована на основі рекомендацій, які містяться в аналізі здійсненності консолідації земель. При підході на мажоритарній основі, коли в ході планування перерозподілу відбувається перекомпонування всіх

ділянок, запропонована проектна територія має бути якомога компактнішою, щоб гарантувати схвалення майбутнього плану консолідації земель кваліфікованою більшістю землевласників. При добровільній консолідації земель (оскільки у проекті братимуть участь лише ті землевласники, які охоче дадуть письмову згоду) територія проекту може бути більшою, що надасть землевласникам ширші можливості для участі та дозволить визначити ширше коло рішень щодо перерозподілу земельних ділянок.

Відповідно, землевпорядний процес початку етапу планування перерозподілу земельних ділянок має включати: 1) положення щодо рішення про початок етапу планування проекту, яке б було засноване на позитивних результатах аналізу здійсненності консолідації земель; 2) положення, що до початку етапу планування центральні органи виконавчої влади, які формують та реалізують державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою мають спільно визначити територію проекту; 3) при мажоритарній консолідації закон про консолідацію земель має надати центральному органу виконавчої влади, який формує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою право вносити незначні корективи на територію проекту консолідації земель; 4) для добровільної земельної консолідації закон про консолідацію земель має передбачати можливість, якщо це необхідно, гнучкого коригування території проекту, доки план консолідації земель не буде подано на розгляд громадськості. Закон про консолідацію земель повинен з метою захисту прав потенційних покупців передбачати в земельному кадастрі тимчасову позначку земельних ділянок на території проекту, а також накладати тимчасові обмеження на певні види діяльності на території проекту, щоб уникнути втручання у реалізацію плану консолідації земель.

Відправною точкою для планування перерозподілу земельних ділянок є звіт про результати аналізу здійсненності консолідації земель, що включає, серед іншого, карти землеволодінь, інформацію про потенційну мобільність землі, переваги окремих землевласників та користувачів, а також іншу інформацію, зібрану на стадії оцінки здійсненності консолідації земель. На основі цієї інформації проводяться консультації та переговори з метою розроблення проекту плану консолідації земель. Ці консультації та переговори повинен проводити розробник проекту консолідації земель за підтримки центральному органу виконавчої

влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою та організовує публічні збори за участю заінтересованих сторін проекту: 1) індивідуальних зустрічей із власниками та довгостроковими орендарями земельних ділянок на території проекту; 2) публічних зустрічей із заінтересованими сторонами проекту; 3) нарад із представниками посередницьких органів, створених або обраних для здійснення проекту консолідації земель, таких як Комітет заінтересованих сторін, та таких органів, як територіальні громади.

У всіх випадках необхідно організувати ітеративний процес численних консультацій і переговорів за сприяння та під керівництвом розробника проекту консолідації земель в ході різних індивідуальних зустрічей з учасниками (та іншими зацікавленими особами), наприклад з представниками територіальних громад, а також провести ряд публічних зборів у справах розробників проекту, орендарів, а також виробити оптимальні рішення для Плану консолідації земель, забезпечивши при цьому, щоб проект консолідації досягнув своїх цілей, дотримуючись усіх принципів консолідації.

У ході індивідуальних консультацій та переговорів із землевласниками та довгостроковими орендарями розробник проекту консолідації земель повинен використовувати інформацію, зібрану за допомогою стандартизованих опитувальників та форм, починаючи з етапу оцінки здійсненності консолідації земель.

Успішна реалізація проекту консолідації земель багато в чому залежить від точності даних офіційної реєстрації земельних ділянок та прав власності на них з огляду на те, що дані з державного земельного кадастру є основою ідентифікації землевласників та інших прав власників як при проведенні аналізу здійсненності консолідації земель, так і при плануванні перерозподілу земельних ділянок.

Консолідація земель, як інструмент, що захищає права володіння та користування, вимагає повної правової визначеності для виявлення всіх повноправних учасників проекту, планування перерозподілу земельних ділянок, прийняття плану консолідації земель та, в результаті, реєстрації його відомостей. Відповідно, землевпорядний процес ідентифікації існуючих прав власності на земельні ділянки та їх визнання за результатами консолідації має включати: 1) положення, що максимально можливо мірою використовуються існуючі правові механізми, але водночас вони мають бути досить гнучкими, щоб вказувати нові механізми, які б забезпечували захист усіх зареєстрованих або незареєстрованих легітимних право-

власників і згодом сприяли б офіційній реєстрації земельних ділянок та прав на них; 2) положення, що технічні помилки в державному земельному кадастрі повинні виявлятися на етапах оцінки здійсненності та планування консолідації земель, а потім, на прохання центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою, усуватися центром державного земельного кадастру до прийняття Плану консолідації земель; 3) положення, що будь-які розбіжності між зареєстрованою у поземельній книзі державного земельного кадастру та фактичною категорією земельної ділянки повинні обговорюватися в ході консультацій з відповідними землевласниками у ході процесу перерозподілу ділянок та такі землевласники мають отримати консультацію щодо необхідних дій для виправлення даних; 4) запровадження представників або довірчих керуючих на час здійснення проекту консолідації земель для включення ділянок із незавершеним успадкуванням та не заявленими правами власності (земля, власників якої не вдалося встановити); 5) дозвіл центральному органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою або іншому органу (наприклад, Комісії із консолідації земель) сприяти вирішенню земельних спорів та/або винесенню юридичних рішень з питань, пов'язаних із правами на ділянки в межах території проекту. Такий процес має здійснюватися паралельно або у зв'язку з плануванням перерозподілу та забезпечувати прояснення існуючої правової ситуації.

Оцінка земельних ділянок та іншої власності на території проекту має важливе значення для проектів землеустрою щодо консолідації земель сільськогосподарського призначення. Вона сприяє реалізації принципу "не гірше, ніж було" [5] 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 їх земельними ділянками. Способи оцінки земельних ділянок варіюються в залежності від того, чи проводиться земельна консолідація добровільно чи на мажоритарній основі. Оцінка може не обмежуватись лише земельними ділянками. В окремих випадках відбувається обмін земельних ділянок, зайнятих під об'єктами, такими як іригаційна система, фруктовий сад, лісове угіддя тощо. У цих випадках для вре-

гулювання фінансових питань між старим та новим власником необхідно провести спеціальну оцінку вартості земельної власності.

За добровільної земельної консолідації для керівництва переговорами між землевласниками часто застосовується поєднання ринкового підходу та методу відносної вартості. Результатом оцінки є витяг із публічної кадастрової карти щодо просторового розміщення земельних ділянок власників земельних часток (паїв), на якій вказано вартість ділянок, та список власників з відповідною вартістю їх ділянок. Маючи на руках результати оцінки, коли варіанти стають зрозумілими, землевласники вирішують, брати участь у проекті чи ні, і які вони мають переваги при обміні з іншими власниками та/або купівлі-продажу ділянок. При консолідації земельних ділянок на мажоритарній основі, як правило, передбачені правові обмеження на недостатній та надмірний розподіл, а також відрахування кількох відсотків для землевпорядних та соціальних об'єктів інфраструктури. Для обох ситуацій законом встановлюється мінімальне та максимальне відхилення вартості землі кожного конкретного землевласника.

Розділ IV. Землевпорядний процес проектування перерозподілу земельних ділянок. Землевпорядний процес проектування перерозподілу земельних ділянок у проекті консолідації земель сільськогосподарського призначення обумовлюється законодавчим вирішенням: 1) якими мають бути результати етапу планування, наприклад, створення проекту Плану консолідації земель; 2) при консолідації земель на мажоритарній основі Закон має встановити діапазон недостатнього та надмірного розподілу, визначаючи максимальний розмір (у %) різниці у вартості між початковими та новими ділянками одного землевласника. Такий діапазон має бути не більше 5%, причому ця різниця підлягає фінансовому врегулюванню; 4) закон повинен встановити загальне правило, згідно з яким іпотека слідуватиме за землевласником (заставаодавцем) і переводиться на новостворені ділянки без згоди заставаутримувача; 5) закон повинен вимагати, щоб існуючі та нові земельні сервітути узгоджувалися між відповідними землевласниками у рамках проектування перерозподілу. Земельні сервітути, які явно зайві і в яких немає потреби, мають бути скасовані під час реєстрації та здійснення Плану консолідації земель; 6) закон має передбачати, що існуючі короткострокові договори оренди або залишаються чинними (до швидкого закінчення терміну дії), або переглядаються зацікавлени-

ми сторонами. Щодо довгострокових договорів оренди, то орендар повинен брати участь у переговорах про перерозподіл та реалізацію прийнятих рішень; 7) положення щодо дозволу відрахування землі, яка буде виділена для покращення землевпорядної та сільської інфраструктури. У цьому випадку максимальний розмір вирахування не повинен перевищувати 5%; 8) щодо вимог проведення попередньої перевірки впливу на охорону земель та навколишнє середовище до затвердження Плану консолідації земель, щоб гарантувати відсутність негативного впливу на деградацію земель та природні об'єкти і навколишнє середовище під час реалізації цього Плану. Конкретні вимоги до змісту та порядку проведення таких попередніх перевірок впливу на деградацію земель і довкілля мають бути визначені у правових актах, що регулюють питання охорони земель та навколишнього середовища.

Головним результатом землевпорядного процесу етапу планування (проектування) є план консолідації земель. Закон про консолідацію земель має встановити процедури одночасної та ефективною з погляду витрат реєстрації нової власності на землю, а також інших прав, що випливають із проекту консолідації земель.

Розділ V. Землевпорядний процес розроблення плану консолідації земель сільськогосподарського призначення. Зміст проекту землеустрою щодо консолідації земель сільськогосподарського призначення залежить від підходу до консолідації земель та має включати на етапі громадських консультацій наступне: 1. Пояснювальна записка. У ній міститься інформація про проект консолідації земель, процес перерозподілу (наприклад, кількість власників, що беруть участь, і припадає на них площу, критерії перерозподілу), про очікуваний результат (наприклад, середній розмір земельних ділянок до і після, середня кількість ділянок на одного власника до і після) та інша відповідна інформація. 2. Карта (план) землеволодіння. Кадастрова карта, що показує ситуацію із правами власності до перерозподілу. 3. Карта (план) перерозподілу земельних ділянок. Кадастрова карта, що показує ситуацію з правами власності на землю після перерозподілу, включаючи схему запланованої сільськогосподарської інфраструктури. 4. Оглядові таблиці. У цих таблицях перераховані землевласники та їх ділянки до і після перерозподілу, включаючи розмір, вартість, суму до оплати або заборгованість (фінансове врегулювання). 5. Інші відповідні елементи Плану консолідації земель.

Після публічного пред'явлення запропонованого проекту Плану консолідації земель та після консультацій з учасниками, розробник переглядає, перелічені вище документи, що становлять проект Плану, та організує попередню перевірку впливу на охорону земель і навколишнє середовище (оцінка екологічних наслідків). При повторному поданні зміненого проекту Плану консолідації для консультацій з громадськістю він також повинен містити інформацію про хід процесу, включаючи відомості про отримані заперечення та про те, як вони були розглянуті, а також про причини, з яких вони були або не були прийняті до уваги.

Відповідно, землевпорядний процес розроблення Плану консолідації земель обумовлює необхідність законодавчого вирішення: 1) Закон повинен встановлювати, що прийняття Плану консолідації земель відбувається на підставі адміністративного акта Комісії із земельної консолідації та центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою і є єдиною підставою для реєстрації нової правової ситуації, що виникла внаслідок його прийняття; 2) щодо того, що у підзаконних нормативних актах має бути передбачено набір документів, які становлять План консолідації земель; 3) щодо того, що у підзаконних нормативних актах має бути передбачено порядок опублікування Плану та процедури консультацій. У разі консолідації земель на мажоритарній основі всі землевласники та інші заінтересовані особи повинні мати право ознайомитись з проектом Плану та подати свої пропозиції і заперечення в установленому порядку; 4) Закон повинен вимагати, щоб у рамках проекту консолідації земель на мажоритарній основі План консолідації до його прийняття Комісією із консолідації земель та регіональним підрозділом центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою затверджувався кваліфікованою більшістю заінтересованих землевласників; 5) Закон має передбачати необхідний пороговий рівень підтримки при голосуванні для затвердження Плану, який враховує як відсоткову частку землевласників, так і відсоткову частку площі землі, якою вони володіють;

Законом про консолідацію земель має бути визначено час, коли План консолідації земель набирає законної юридичної сили (дату здійснення), а нова правова ситуація замінює ту, яка існувала до початку розроблення проекту консолідації земель.

Розділ VI. Землевпорядний процес затвердження і прийняття Плану консолідації земель. До затвердження та прийняття проект Плану консолідації земель повинен бути представлений для консультацій (незалежно від моделі консолідації) з усіма землевласниками, іншими правовласниками та широкою громадськістю, що беруть участь, після чого зацікавлені сторони можуть внести свої пропозиції та заперечення. Процедура громадських консультацій дещо відрізняється за добровільною моделлю або за мажоритарної моделі, і Закон про консолідацію земель має прописати відповідну процедуру громадського розгляду. Землевпорядний процес затвердження і прийняття Плану консолідації земель обумовлений вимогами: 1) закон повинен встановлювати, що прийняття Плану консолідації земель відбувається на підставі адміністративного акта регіонального підрозділу центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою та є єдиною підставою для реєстрації нової правової ситуації, що виникла внаслідок його прийняття; 2) Закон повинен вимагати, щоб у рамках проекту землеустрою щодо консолідації земель на мажоритарній основі План консолідації до його прийняття регіонального підрозділу центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою затверджувався кваліфікованою більшістю заінтересованих землевласників; 3) закон має передбачати необхідний пороговий рівень підтримки при голосуванні для затвердження Плану, який враховує як відсоткову частку землевласників, так і відсоткову частку площі землі, якою вони володіють; 4) законом має бути визначено час, коли План консолідації земель набирає законної юридичної сили (дату здійснення), а нова правова ситуація замінює ту, яка існувала до початку проекту консолідації земель.

Після ухвалення Плану консолідації земель починається етап реєстрації нових та змінених земельних ділянок і прав на них та здійснення Плану консолідації земель. Землевпорядний процес цього етапу включає: 1) проведення кадастрової зйомки; 2) реєстрація земельних ділянок та обмежень у використанні земель в Поземельній книзі державного земельного кадастру та передача права власності новим власникам; 3) здійснення фінансового врегулювання, передбаченого Планом консолідації земель; 4) проведення польових робіт, якщо такі передбачені Планом консолідації земель.

В цьому зв'язку, землевпорядний процес реєстрації земельних ділянок та обмежень у використанні земель в Поземельній книзі державного земельного кадастру та передача права власності новим власникам обумовлений вимогами: 1) Закон має передбачати одноразову та низьковитратну реєстрацію Плану консолідації земель як єдиної підстави для реєстрації земельних ділянок та прав власності на них, що впливають із реалізації проекту консолідації земель, що стосуються землекористування. 2) закон має передбачати, що центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою у співпраці із Центром державного земельного кадастру забезпечує реєстрацію Плану консолідації земель та відповідних земельних ділянок і прав на них, щоб у землевласників не було необхідності робити подальші дії самостійно; 3) у випадках, коли йдеться про спільно нажите майно подружжя, закон про консолідацію земель або нормативно-правові акти, що регулюють реєстрацію земельних ділянок та прав власності на них, повинні передбачати реєстрацію ділянок, сформованих у рамках проекту консолідації, на ім'я подружжя.

Закон про земельну консолідацію також має передбачати процедуру передачі всіх новостворених земельних ділянок їхнім власникам та покласти відповідальність за її здійснення на центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою; при цьому у Плані консолідації земель мають бути зазначені процедура та строки такої передачі для всіх ділянок.

Розділ VII. Здійснення фінансового врегулювання, передбаченого Планом консолідації земель. Ухвалення Плану консолідації земель викликає необхідність врегулювання низки фінансових питань з його учасниками та між ними, що теж відноситься до землевпорядного процесу у межах системи управління земельними ресурсами та землекористуванням. По-перше, ця необхідність виникає у зв'язку із змінами площі чи вартості ділянок після перерозподілу земельних ділянок. По-друге, збільшення площі землекористування сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств, веде до надмірного розподілу земель понад встановлену межу, визначену у земельному законодавстві. По-третє, при консолідації на мажоритарній основі зазвичай існує можливість вирахувати з вартості ділянки кожного землевласника

кілька відсотків, щоб отримати додаткові можливості для покращення землевпорядної та місцевої інфраструктури, поліпшення земель для цього недостатньо.

В цьому зв'язку, землевпорядний процес здійснення фінансового врегулювання, передбаченого Планом консолідації земель обумовлений вимогами: 1) закон для випадків невеликих відхилень у бік надмірності чи недостатності при розподілі земельних ділянок повинен передбачати механізм фінансового врегулювання, що ґрунтується на принципі "не гірше, ніж було", тобто після консолідації становище власників земельних ділянок має як мінімум не погіршитися; 2) механізм фінансового врегулювання повинен дозволяти добровільний надлишковий або недостатній розподіл землі (як у випадку із консолідацією земель на мажоритарній основі), що виходить за межі обмежень, що зазвичай застосовуються, з метою стимулювати збільшення площі землекористування сільськогосподарських підприємств і фермерських господарств; 3) закон має передбачати механізм фінансового врегулювання у разі відрахування частини ділянки для створення землевпорядної та суспільної інфраструктури, що ґрунтується на тому ж принципі "не гірше, ніж було", тобто після консолідації становище землевласників має як мінімум не погіршитися; 4) закон повинен вимагати, щоб фінансове врегулювання, пов'язане з (рідкісною) передачею сільськогосподарських будівель або інших активів, наприклад фруктових садів, виноградників, а також іригаційних або дренажних споруд, проводилося за посередництвом центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою та виходячи з переліку (власниками); 5) закон повинен встановлювати, що проведення грошових розрахунків із землевласниками та між ними є обов'язком та завданням центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері земельних відносин та у сфері землеустрою, який приймає План консолідації земель.

Також, закон повинен визначити які підзаконні акти повинні встановлювати спосіб оплати для землевласників, які зобов'язані виплатити грошові компенсації згідно з переліком фінансових розрахунків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Обґрунтовано концептуальні основи проекту закону України "Про консолідацію зе-

мель сільськогосподарського призначення" який має включати: розділ І. Загальні положення, розділ ІІ. Повноваження органів державної влади і органів місцевого самоврядування у сфері консолідації земель, розділ ІІІ. Організація і регулювання консолідації земель сільськогосподарського призначення, розділ ІV. Землевпорядний процес проектування перерозподілу земельних ділянок, розділ V. Землевпорядний процес розроблення плану консолідації земель сільськогосподарського призначення, розділ VI. Землевпорядний процес затвердження і прийняття Плану консолідації земель, розділ VII. Здійснення фінансового врегулювання, передбаченого Планом консолідації земель.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягає у додатковому дослідженні змісту статей проекту закону.

Література:

1. Конституції України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Про охорону земель: Закон України від 19 червня 2003 року № 962-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text>.
3. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Капінос Н.О., Третяк Н.А. Концепція проекту закону України "Про землевпорядкування". Агросвіт. 2025. № 5. С. 3—15.
4. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
5. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 року № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>.
6. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
7. Третяк А.М., Третяк В.М., Прядка Т.М., Трофименко П.І., Трофименко Н.В. Земельні ресурси та їх використання: навч. пос. Біла Церква: "ТОВ "Білоцерківдрук", 2022. 304 с.
8. Про державний земельний кадастр: Закон України від 7 липня 2011 року № 3613-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text>.
9. Третяк А.М., Третяк В.М., Ковалишин О.Ф. Земельно-кадастровий облік як інформаційна база управління земельними ресурсами та землекористуванням. Агросвіт. 2021. № 16. С. 3—11.

10. Ashby W.R. An introduction to cybernetics. London: CHAPMAN & HALL LTD, 1957. 156 p. URL: <http://pcp.vub.ac.be/books/IntroCyb.pdf>.

11. Кузнецов Ю.М., Придальний Б.І. Теорія технічних систем в аспектах досліджень та технічної творчості: підручник. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. 284 с.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96&%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 20 June 2025).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), Law of Ukraine "On land protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text> (Accessed 20 June 2025).
3. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Kapinos, N. and Tretiak, N. (2025), "Concept of the Draft Law of Ukraine On Land Plannng", Agrosvit, vol. 5, pp. 3—15.
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (Accessed 20 June 2025).
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (Accessed 20 June 2025).
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 23 June 2025).
7. Tretiak, A., Tretiak, V., Pryadka, T., Trofymenko, P. and Trofymenko, N. (2022), Zemel'ni resursy ta ikh vykorystannia [Land resources and their use], Belotserkivdruk LLC, Bila Tserkva, Ukraine.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), Law of Ukraine "On the State Land Cadastre", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text> (Accessed 23 June 2025).
9. Tretiak, A., Tretiak, V. and Kovalishin, O. (2021), "Land cadaster accounting as an information base of land resources and land use management", Agrosvit, vol. 16, pp. 3—11.
10. Ashby, W.R. (1959), "An introduction to cybernetics", CHAPMAN & HALL LTD, London, United Kingdom.
11. Kuznetsov, Yu. and Prydalny, B. (2023), Teoriia tekhnichnykh system v aspektakh doslidzhen' ta tekhnichnoi tvorchosti [Theory of technical systems in aspects of research and technical creativity], Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 29.06.2025 р.*

УДК 005.216.3:338.439.5

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>

І. В. Свиноус,
 д. е. н., професор, головний науковий співробітник,
 Інститут продовольчих ресурсів НААН
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>

С. А. Сегеда,
 д. е. н., професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,
 Донецький національний університет імені Василя Стуса
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6179-564X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.15

SMART-ЛОГІСТИКА У ВНУТРІШНІЙ ТОРГІВЛІ АГРОПРОДУКЦІЄЮ

V. Radko,
 Doctor of Economic Sciences, Department of Entrepreneurship and Exchange Activities,
 National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

I. Svyynous,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher, Institute of Food Resources
 of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

S. Segeda,
 Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Marketing
 and Business Analytics, Vasyl' Stus Donetsk National University

SMART LOGISTICS IN DOMESTIC AGRICULTURAL TRADE

У статті досліджено концепцію Smart-логістики у внутрішній торгівлі агропродукцією як ключовий напрям трансформації логістичних процесів в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано, що впровадження інтелектуальних технологій у сферу логістики сприяє оптимізації транспортно-складських операцій, зниженню втрат продукції, підвищенню точності постачання та гнучкості управлінських рішень у ланцюгах поставок.

Проаналізовано сучасні напрями Smart-логістики: застосування систем GPS-навігації, датчиків IoT, технологій штучного інтелекту, блокчейну, мобільних додатків та електронних платформ. Визначено, що розвиток цифрової логістики дозволяє агровиробникам не лише ефективно здійснювати збут продукції на внутрішньому ринку, але й підвищувати якість обслуговування споживачів, скорочувати витрати та мінімізувати логістичні ризики. Представлено типологію моделей цифрової логістики з урахуванням масштабу підприємства, типу продукції, регіональних особливостей та технічного рівня оснащення. Розкрито роль логістичних агрегаційних платформ у побудові коротких ланцюгів поставок, які забезпечують прямий зв'язок між виробником і кінцевим споживачем. Доведено, що інтелектуалізація логістики є передумовою формування конкурентоспроможної моделі внутрішньої аграрної торгівлі в умовах воєнних викликів, обмеженого доступу до ресурсів та потреби в адаптивності. Запропоновано практичні рекомендації для державної політики, аграрного бізнесу та логістичних операторів щодо стимулювання цифрових інновацій, розвитку логістичної інфраструктури та залучення малих фермерських господарств до цифрового обігу продукції.

The article explores the concept of Smart-logistics in the domestic trade in agricultural products as a key area of transformation of logistics processes in the context of the digital economy and structural changes in the agricultural market. It is substantiated that the introduction of intelligent technologies into logistics activities contributes to a profound modernisation of traditional transport and warehousing operations, reduces logistics costs, product losses, increases delivery accuracy and the overall efficiency of management decisions in supply chains. The article highlights the specifics of the functioning of the domestic agricultural market of Ukraine, in particular, its seasonal nature, regional imbalances in supply and demand, critical dependence on the state of infrastructure, limited logistics capacity of farms and insufficient level of digital maturity of agricultural producers.

The article analyses the current trends in the development of Smart logistics, including the introduction of GPS navigation for tracking vehicles, sensor technologies (IoT) for monitoring transportation conditions, the use of artificial intelligence for demand forecasting and logistics planning, integration of blockchain solutions for supply chain transparency, as well as mobile applications and electronic platforms for accounting, ordering and controlling supplies. The article highlights the benefits of digital logistics for agribusiness, including the possibility of reducing delivery times, reducing product spoilage, improving services for end users, and increasing the level of awareness of the manufacturer about market dynamics. Particular attention is paid to the typology of digital logistics models based on the criteria of farm scale, type of agricultural products, logistics distance, availability of IT infrastructure and degree of digital integration.

The article reveals the role of logistics platforms-aggregators in creating short supply chains, which provide direct contact between the producer and the consumer and allow reducing transaction costs. Examples of Smart logistics implementation in the agricultural practice of Ukraine (services "Agrologistika", "Murashina Logistics", "Continental Agro") and in foreign countries (FarmLogs, AgriDigital, CropIn) are presented, with an emphasis on the use of ERP systems to synchronise supply with production cycles.

It is proved that the intellectualisation of logistics is the basis for competitive domestic agricultural trade in the context of military challenges, limited access to resources, supply chain disruptions and the need to quickly adapt to changing demand. The article formulates strategic and tactical recommendations for government agencies, agricultural businesses and logistics operators to stimulate digital innovation, invest in the development of logistics IT infrastructure, support small producers and create institutional conditions for the dissemination of smart logistics solutions at all levels of the agro-logistics chain.

Ключові слова: smart-логістика, агропродукція, цифрова трансформація, внутрішня торгівля, логістичні платформи, IoT, управління поставками, аграрний сектор, електронна комерція, цифрові технології.

Keywords: smart logistics, agricultural products, digital transformation, domestic trade, logistics platforms, IoT, supply management, agricultural sector, e-commerce, digital technologies.

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

Сучасна аграрна логістика переживає інтенсивну трансформацію під впливом цифрових технологій, які кардинально змінюють принципи управління логістичними процесами. В умовах високої волатильності аграрного ринку, нестабільності логістичних маршрутів і зростання конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, цифровізація стає стратегічним

чинником забезпечення ефективності логістичних операцій. Застосування ІКТ-технологій (інформаційно-комунікаційних технологій), таких як GPS-навігація, системи управління транспортом (TMS), автоматизоване планування маршрутів, хмарні платформи для моніторингу вантажів у реальному часі, дозволяє аграрним підприємствам суттєво оптимізувати логістичні потоки.

У контексті внутрішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією цифровізація логістики виступає не лише як інструмент опера-

тивної доставки, але й як основа для стратегічного планування збуту. Завдяки цифровим системам аграрні підприємства отримують змогу краще адаптуватися до сезонних коливань попиту і пропозиції, мінімізувати втрати від простою, підвищити точність прогнозування логістичних витрат і оперативно реагувати на зміни в цінах чи транспортній ситуації. Це формує передумови для створення стійких, гнучких та прозорих логістичних ланцюгів, що є ключовими для забезпечення ефективного функціонування внутрішнього аграрного ринку України в умовах невизначеності.

Таким чином, смарт-логістика стає не лише технологічною інновацією, а й необхідною умовою конкурентоспроможності аграрного сектору, який прагне інтеграції у сучасні цифрові ринки, підвищення ефективності та зниження транзакційних витрат у всіх ланках логістичного ланцюга — від поля до кінцевого споживача.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження засвідчують, що smart-логістика у внутрішній торгівлі агропродукцією ґрунтується на впровадженні цифрових технологій — GPS-навігації, IoT, мобільних додатків та електронних платформ, які оптимізують маршрути постачання та скорочують логістичні витрати. У працях Kalaitzi, G?l, Sutherland підкреслюється значення цифровізації для підвищення гнучкості та стійкості ланцюгів постачання. Вітчизняні автори (І.П. Фоміченко, С.О. Баркова) акцентують на зростанні ролі smart-логістики для збуту продукції малих і середніх фермерських господарств. Разом із тим, потребує посилення інституційна підтримка та цифрова інфраструктура в аграрних регіонах України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті: дослідити теоретичні засади та практичні аспекти впровадження smart-логістики у внутрішній торгівлі агропродукцією, проаналізувати її економічні ефекти, визначити ключові цифрові інструменти та оцінити можливості їх адаптації до умов аграрного сектору України з урахуванням викликів воєнного часу та трансформації логістичної інфраструктури.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією з ключових ознак сучасної smart-логістики в аграрному секторі є активне впро-

вадження цифрових технологій, які дозволяють ефективно інтегрувати всі ланки ланцюга постачання — від виробництва до реалізації продукції. Застосування таких рішень, як GPS/телеметрія, IoT-сенсори, ERP-системи, агроплатформи, блокчейн та інші цифрові інструменти, формує нову парадигму логістичного менеджменту, що базується на автоматизації, прозорості, достовірності даних і гнучкості управлінських рішень.

GPS-технології та телематика вже стали невід'ємною складовою цифрової трансформації агрологістики, забезпечуючи постійний моніторинг транспорту, сільськогосподарської техніки й динаміки переміщення вантажів [1]. У сучасному агровиробництві ці рішення виступають не лише як інструменти контролю, а як елементи системного управління логістичними потоками, що охоплюють увесь ланцюг — від польових робіт до доставки готової продукції на переробку чи збут.

Згідно з аналітичним звітом цифрової платформи Aggeek, технології телематики (GPS-моніторинг техніки) використовуються вже у 70% інноваційно-орієнтованих аграрних компаній України [2]. А системи автоматичного керування (автопілоти) та курсовказівники, що забезпечують точне дотримання маршрутів при виконанні польових операцій, запроваджені в 80% таких господарств. Це дозволяє агровиробникам здійснювати неперервне відстеження місцезнаходження техніки в реальному часі, своєчасно реагувати на нештатні ситуації, оперативно змінювати маршрути залежно від транспортної ситуації, погодних умов чи заторів, що особливо актуально в період сезонних піків та обмеженого доступу до доріг.

Оптимізація маршрутів і контроль простоїв — ще один важливий функціонал телематичних систем. Завдяки аналітиці даних GPS-навігації, логісти та агрономи отримують можливість скорочувати холості пробіги техніки, синхронізувати доставку ресурсів до точок внесення (ЗЗР, добрив, пального) та уникати втрат часу через невдало сплановані маршрути. Це прямо впливає на економічну ефективність: зниження витрат на паливо, зменшення зношення техніки та скорочення амортизаційних витрат.

Водночас, використання датчиків урожайності, вбудованих у комбайни, та складання карт врожайності дає змогу точно визначити ділянки з високим або низьким обсягом збору продукції. Таке зонування дозволяє заздалегідь спланувати необхідний обсяг транспорту, визначити пріоритетність логістичних операцій, сформувати оптимальні партії для пере-

везення на елеватор чи переробне підприємство. У результаті, логістика врожаю стає більш передбачуваною, а затримки при зборі і транспортуванні — мінімізуються.

Комплексне впровадження GPS-технологій, телематики та картографічного моделювання в аграрному секторі дозволяє не лише автоматизувати окремі логістичні процеси, а й створити інтегровану систему управління логістичним ланцюгом, де кожна одиниця техніки, кожне поле і кожен маршрут перебувають під цифровим контролем. За оцінками галузевих експертів, час переміщення вантажів у таких умовах може скорочуватись у 2—2,5 рази у порівнянні з традиційними підходами, коли планування здійснюється вручну або з мінімальним використанням цифрових даних [3].

Це не лише підвищує операційну ефективність, а й створює умови для стратегічного управління ресурсами, адаптивного реагування на ринкові й погодні ризики, а також для формування стійкої системи агрологістики, здатної до масштабування й інтеграції з іншими цифровими платформами (ERP, IoT, eTTN, тощо).

Інтернет речей (IoT) стрімко трансформує аграрну галузь, особливо у сфері логістики та виробництва, завдяки інтеграції численних сенсорних пристроїв, здатних передавати дані в режимі реального часу. Ці цифрові технології створюють так звану "розумну інфраструктуру", в якій кожна одиниця техніки, кожен елемент аграрної інфраструктури — від комбайна до складського приміщення — стає джерелом інформації для оперативного управління процесами.

У логістичному контексті IoT-сенсори встановлюються на транспортних засобах, сільськогосподарській техніці, елеваторах, зерносховищах, термokonтейнерах та навіть упаковці. Ці пристрої дозволяють відстежувати широкий спектр критичних параметрів: температуру зберігання, рівень вологості, вібрації, навантаження, витрати пального, технічний стан обладнання, рівень заповнення складів тощо. Така система моніторингу дає змогу своєчасно виявляти ризики псування продукції, поломки техніки або перевищення допустимих логістичних навантажень. Це особливо актуально для чутливої до умов зберігання продукції — наприклад, насіння, фруктів, овочів, молока або м'яса.

Компанія "Миронівський хлібопродукт" є одним із флагманів цифровізації в українському агросекторі. Вона активно застосовує ком-

бінацію GPS-навігації, IoT-сенсорів та аналітичного ПЗ для оптимізації польових і логістичних процесів. Зокрема, система дозволяє точно фіксувати фактичний обсяг виконаних робіт, контролювати витрати ресурсів (добрива, паливо, час) і виявляти відхилення в роботі техніки. Це сприяє підвищенню ефективності використання технічного парку, зниженню виробничих витрат і кращій координації транспортування зібраної продукції на найближчі елеватори чи склади.

Аграрна компанія ІМС (Індустріальна молочна компанія), у свою чергу, впровадила IoT-рішення для моніторингу стану полів та прогнозування врожайності. Збір великого масиву даних з датчиків (вологість ґрунту, температура, інтенсивність сонячного випромінювання, фітосанітарні ризики) у поєднанні з геоаналітикою дозволяє створювати точні карти врожайності та адаптувати логістичні ресурси до реального попиту на перевезення. У роки високого врожаю компанія може завчасно планувати додатковий автопарк або резервувати елеваторні потужності, уникнувши простоїв і втрат продукції.

Крім польових робіт, IoT-системи відіграють ключову роль у внутрішній логістиці, управлінні складськими запасами та інвентаризації. Сенсори, встановлені на елеваторах, дозволяють контролювати рівень заповнення силосів, температуру зерна, рівень CO₂, а також сигналізують про перевищення критичних параметрів. Це дає змогу уникнути псування зерна через самозігрівання або плісняву, що особливо важливо в умовах зростання вартості зберігання та логістичних послуг. Інтеграція таких даних із хмарними ERP-системами створює єдину цифрову аналітичну платформу, яка дозволяє менеджерам бачити повну картину логістичних процесів і оперативно приймати рішення.

Таким чином, IoT-технології відіграють системоутворюючу роль у smart-логістиці, забезпечуючи прозорість, передбачуваність і контроль над усіма етапами переміщення аграрної продукції — від моменту її збирання до прибуття на кінцевий склад або переробне підприємство. В умовах постійних викликів (інфраструктурні обмеження, сезонна волатильність, логістичні затримки), IoT-середовище виступає як запобіжник втрат і одночасно — як джерело доданої вартості через зменшення простоїв, уникнення перевитрат і підвищення рівня управлінської аналітики [4].

ERP-системи та аграрні цифрові платформи сьогодні відіграють роль центральної ланки

в управлінні сучасним агропідприємством, об'єднуючи в єдину інформаційну систему всі ключові блоки діяльності: виробництво, постачання, логістику, зберігання, збут, фінанси та аналітику. Ця інтеграція дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, а й створити цілісний цифровий контур управління ресурсами та операціями на всіх рівнях агробізнесу.

Яскравим прикладом є агроплатформа AgriChain, розроблена ІТ-командою агрохолдингу "Астарта-Київ". Цей програмний комплекс включає низку спеціалізованих модулів, зокрема AgriChain Logistics — для управління логістичними потоками матеріально-технічних ресурсів і готової продукції, та AgriChain eTTN — для створення та обміну електронними товарно-транспортними накладними. Завдяки цим рішенням аграрні компанії можуть відстежувати рух транспорту, контролювати статус поставок, вести облік маршрутів і партій продукції в режимі реального часу. Це суттєво підвищує прозорість логістичних операцій, знижує імовірність помилок, запобігає дублюванню інформації та забезпечує синхронізацію роботи підрозділів у межах одного підприємства або агрохолдингу.

Впровадження AgriChain дозволило "Астарті" синхронізувати роботу своїх елеваторів, складських комплексів, автопарку та логістичного персоналу, що, в умовах постійної зміни ринкової кон'юнктури та сезонних пікових навантажень, забезпечує високу швидкість реагування та скорочення часу доставки [5]. Крім того, інтеграція платформи з іншими інформаційними системами (1С, CRM, бухгалтерія) сприяє підвищенню достовірності управлінської інформації та формує єдиний аналітичний простір для прийняття стратегічних рішень.

Аналогічно функціонує і платформа APS Smart, яка спеціалізується на автоматизації закупівель, обліку запасів, управління постачаннями та логістикою. Ця система дозволяє агропідприємствам формувати замовлення на ЗЗР, добрива, паливо, технічні засоби, контролювати виконання контрактів і узгоджувати логістичні графіки з реальним станом потреб господарства. Її особливістю є інтеграція з постачальниками та логістичними компаніями, що дає змогу уникнути зайвих погоджень, скоротити кількість людських помилок і прискорити реалізацію кожної ланки в ланцюгу постачання.

Впровадження ERP-рішень у агросекторі має низку практичних переваг: зменшення адміністративного навантаження завдяки автоматизації документообігу, генерації звітів,

електронному погодженню внутрішніх операцій; мінімізація ризику помилок при обробці великого обсягу первинної документації (накладних, замовлень, актів виконаних робіт); прискорення документообігу між підрозділами та зовнішніми контрагентами, що дозволяє значно швидше завершувати операційні цикли; поліпшення прогнозування та планування, зокрема в розрізі матеріальних ресурсів, логістики та сезонних робіт; підвищення прозорості та підзвітності, особливо у великих структурах з розгалуженою організаційною моделлю.

В умовах нестабільного середовища, зростання логістичних витрат, поширених втрат продукції при зберіганні та транспортуванні, використання аграрних цифрових платформ набуває стратегічного значення. Вони не тільки дозволяють досягати поточних операційних цілей, але й формують фундамент для цифрового управління агробізнесом, з опорою на дані, аналітику та автоматизоване прийняття рішень.

Блокчейн-технології, незважаючи на їх відносну новизну в українському аграрному секторі, мають надзвичайно високий потенціал для трансформації логістичних процесів, зокрема в контексті простежуваності ланцюгів постачання, підвищення прозорості, запобігання шахрайству та зміцнення довіри між усіма учасниками агропродовольчої системи. Їхнє впровадження дозволяє створити розподілену децентралізовану базу даних, де кожен учасник ланцюга — від виробника до кінцевого споживача — має доступ до незмінної хронології транзакцій, пов'язаних із походженням, обробкою, транспортуванням і зберіганням продукції.

Ключовими перевагами технології блокчейн для агрологістики є: незмінність інформації: дані, записані в блокчейні, не можуть бути відредаговані або видалені, що гарантує достовірність інформації про продукцію; доступність і прозорість: усі учасники мають рівний доступ до єдиної версії "правди" щодо історії поставки чи сертифікації; автоматизація перевірки документів та виконання контрактів через смарт-контракти; зниження транзакційних витрат шляхом усунення посередників та бюрократичних затримок.

Практичне значення цих переваг підтверджує міжнародний досвід. Так, у рамках пілотного проєкту Easy Trading Connect, блокчейн було використано для перевірки юридичних документів при експорті зернових, що дозволило скоротити тривалість перевірки у п'ять

разів. Ще більш показовою є угода аграрного трейдера Louis Dreyfus з китайськими імпортерами, яка передбачала продаж партії сої з використанням блокчейн-інфраструктури. У цьому випадку час на оформлення всієї документації зменшився з 11 до 4 днів, що свідчить про суттєву оптимізацію логістичного документообігу.

Аналітики юридичної фірми Dentons акцентують увагу на тому, що блокчейн є особливо ефективним інструментом підвищення довіри до агрологістики з боку кінцевого споживача — як у B2B, так і у B2C-сегменті. Наприклад, технологія може підтверджувати походження органічної або сертифікованої продукції, відображати реальні умови її вирощування та транспортування, виключати підміну або фальсифікацію. Для експортоорієнтованого агросектору це має критичне значення, адже дозволяє відповідати вимогам міжнародних стандартів (GLOBALG.A.P, HACCP, ISO 22000), підвищувати вартість продукції завдяки прозорій історії її походження.

Хоча в Україні проекти блокчейну в агросфері лише зароджуються, вже сьогодні окремі компанії тестують локальні пілоти з простежуваності зерна, молока та фруктів за допомогою розподілених систем. Ці ініціативи, зазвичай, реалізуються спільно з IT-компаніями, логістичними операторами та міжнародними партнерами. У перспективі, такі системи можуть стати основою цифрових реєстрів земель, електронних аграрних бірж, платформ для електронної сертифікації та перевірки органічного статусу продукції.

Для українських агровиробників технологія блокчейн відкриває стратегічні можливості: мінімізація участі посередників, які часто є джерелом непрозорості в експортно-логістичних операціях; зниження операційних витрат через автоматизацію логістичного документообігу; підвищення довіри імпортерів, особливо в умовах обмеженого доступу до ринків ЄС та Південно-Східної Азії; інституційна модернізація агросектора шляхом формування цифрової інфраструктури довіри.

У лютому 2025 року в контексті національної стратегії WIN-WIN 2030 уряд також визначив блокчейн як один із пріоритетних напрямів розвитку AgTech, зокрема для сфери логістики, управління земельними ресурсами та цифрового трейдингу. Це свідчить про визнання потенціалу цієї технології на державному рівні, що створює передумови для її подальшого масштабного впровадження в аграрній економіці України.

Таким чином, цифровізація аграрної логістики стає не лише засобом технологічного оновлення, але й визначальним фактором конкурентоспроможності агробізнесу в умовах високих логістичних витрат, нестабільності ринків та глобалізації аграрного обігу [6]. Системне впровадження smart-технологій у логістиці дозволяє створювати ефективні, прозорі та адаптивні моделі управління постачанням, що відповідають сучасним викликам і тенденціям розвитку агросектору.

Цифрові рішення в аграрній логістиці демонструють значний економічний ефект, який проявляється не лише у зниженні операційних витрат, а й у підвищенні ефективності управління, прискоренні логістичних процесів та зростанні рентабельності агровиробництва загалом. У сучасних умовах, коли логістика часто виступає "вузьким місцем" в аграрному ланцюгу, впровадження цифрових інструментів стає визначальним чинником конкурентоспроможності.

По-перше, цифровізація дозволяє істотно знизити логістичні витрати. Яскравим прикладом є досвід агропідприємства "Агро-Регіон", яке, інвестувавши у власний парк із 40 зерновозів, зуміло зменшити собівартість доставки зернових та олійних культур до 30% від попереднього рівня. Наявність власного транспорту не лише забезпечила гнучкість у плануванні поставок і фіксацію тарифів, але й дозволила уникнути залежності від нестабільних ринкових ставок перевезення, що стало особливо актуальним у післявоєнний період. Водночас, аналогічного ефекту можна досягти і шляхом цифрової оптимізації логістики. Використання GPS-моніторингу та телематичних систем дозволяє мінімізувати порожній пробіг, контролювати витрати пального, уникати простоїв техніки, що безпосередньо знижує витрати на амортизацію, ремонт та обслуговування.

По-друге, цифрові рішення сприяють прискоренню логістичних операцій та підвищенню оборотності продукції. Автоматизовані системи планування маршрутів, відстеження транспорту та погодження графіків перевезень значно скорочують час, необхідний для узгодження логістичних процесів. У критичних умовах — наприклад, внаслідок воєнних дій або збоїв у постачанні — можливість швидко змінити маршрут чи переорієнтувати поставку відіграє вирішальну роль. Телеметрія, мобільні додатки для логістів, аграріїв і транспортних диспетчерів дозволяють у реальному часі бачити місцезнаходження вантажу, прогнозувати час доставки і контролювати дотримання умов

транспортування. За оцінками галузевих експертів, використання цифрових логістичних інструментів дозволяє підвищити рентабельність агробізнесу на 15—20% завдяки економії ресурсів — пального, добрив, засобів захисту рослин, трудових витрат, а також скороченню втрат при транспортуванні і зберіганні [7].

Особливо ефективним виявляється поєднання цифровізації з оптимізацією виробничих процесів. Провідні українські агрохолдинги вже оцифрували до 100% земельних масивів і понад 80% польових операцій, що забезпечує синхронізацію планування виробництва з логістикою, дозволяє заздалегідь формувати обсяги постачання, резервувати транспорт і уникати пікових навантажень на інфраструктуру. В результаті зростає точність управлінських рішень, зменшуються втрати продукції і підвищується загальна прибутковість агровиробництва.

По-третє, смарт-логістика забезпечує прозорість, контроль і гнучкість у системі постачання. Завдяки хмарним платформам, електронному документообігу та мобільному доступу до інформації, аграрії та логістичні оператори можуть у будь-який момент отримати актуальні дані щодо руху вантажів, наявності транспортних засобів, рівня заповнення складів чи елеваторів. Зокрема, модуль AgriChain eTTN (електронна товарно-транспортна накладна) дає змогу автоматично оновлювати статус кожної партії продукції на всіх етапах транспортування, що усуває ризик подвійних або фіктивних операцій.

Державні ініціативи у цьому напрямку також свідчать про зростання усвідомлення важливості цифрової трансформації логістики. Так, у 2024 році "Укрзалізниця" розпочала впровадження централізованої цифрової системи управління агрологістикою. Експерти компанії зазначають, що ручне планування відвантажень, яке залишається домінантним у багатьох підприємств, викликає простої вагонів, неефективне маневрування, втрати часу і зростання витрат. Відсутність узгоджених цифрових протоколів взаємодії між агровиробниками, експедиторами, операторами вагонів і самою залізницею перетворює логістику на "чорну скриньку" з високим рівнем транзакційних витрат і невизначеності.

Відтак, використання цифрових платформ, які забезпечують інтеграцію та стандартизацію інформації між усіма учасниками логістичного процесу, дозволяє усунути інформаційні бар'єри, синхронізувати операційні плани, оп-

тимізувати використання транспортних потужностей і забезпечити оперативне реагування на зміни попиту, погодні умови чи форс-мажори. Це формує нову якість логістичного управління в аграрному секторі, де прозорість, адаптивність і швидкість стають визначальними конкурентними перевагами.

В Україні вже сформувався базис практичного впровадження smart-логістики, що ґрунтується як на ініціативах аграрних підприємств, так і на технологічних розробках українських ІТ-компаній. Ці проекти і рішення демонструють реальний економічний ефект від цифровізації логістичних процесів та є свідченням поступового переходу агросектору до моделі управління на основі даних.

Серед успішних кейсів фізичної та цифрової логістичної трансформації варто відзначити агропідприємства "Агро-Регіон" та "Агро-Ормс", які інвестували у створення власного вагонного парку, що дало змогу суттєво знизити залежність від нестабільного ринку транспортних послуг, забезпечити гнучкість планування відвантажень та зменшити логістичні витрати. Проте ще більший ефект досягається за рахунок впровадження ІТ-рішень українських розробників, які змінюють не лише фізичну логістику, а й її організаційну та аналітичну архітектуру [8].

Таким чином, сучасна логістика аграрного сектору України поступово переходить від фрагментованих ручних рішень до інтегрованих цифрових екосистем, які забезпечують прозорість, ефективність, контроль і швидке реагування на зміни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Smart-логістика в агробізнесі України показує високу ефективність: цифрові технології сприяють суттєвому зниженню витрат, пришвидшують рух продукції та роблять ланцюги постачання прозорішими. Згідно зі звітами, лише впровадження однієї технології GPS/IoT могло б підвищити рентабельність на 15—20%. Водночас успіхи окремих компаній демонструють куди більші цифри: оптимізація логістики "Агро-Регіону" знизилася витрати на 70%. Такі результати свідчать про необхідність масштабувати цифрові рішення по всьому ланцюгу від поля до споживача.

Загалом, досвід світових агрологістичних інновацій і наші власні результати показують: масштабна digital-трансформація логістики підвищить ефективність внутрішньої торгівлі

агропродуктами України. Впровадження GPS, IoT, ERP і блокчейн дозволить агрокомпаніям суттєво знизити витрати на транспорт і склад, пришвидшити обіг зерна й овочів, а також зробити постачання більш прозорими для держави та бізнесу. У підсумку це створить передумови для відновлення агросектора у мирний час і його конкурентоспроможності на нових ринках, відповідаючи цілій державній стратегії цифровізації сільського господарства.

Література:

1. Фоміченко І.П., Баркова С.О. Смарт-логістика: концептуальні засади та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 1 (59). С. 63—71.
2. Потапова Н.А. Смарт-логістика: концептуальні засади та практика реалізації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Логістика". 2018. № 892. С. 179—188.
3. Мельник А., Мельник В. Цифрові рішення в агрологістиці: оцінка впливу на витрати і терміни постачань. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 56—61.
4. Омельченко А.І., Іванова А.А., Іванова Д.А. Digital-системи оптимізації операцій складської логістики. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 92—97.
5. Сапотницька Н.Я., Мельник А.А. Прояви смарт-логістики у діяльності торговельного підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 6. С. 167—175.
6. Величко О. Г. Розвиток логістичних систем аграрних підприємств на основі цифрових технологій. Науковий вісник УжНУ. Міжнародні економічні відносини. 2021. № 38. С. 47—52.
7. Муляр Ю., Степаненко С. Цифрова трансформація агробізнесу: виклики логістики. Агросвіт. 2022. № 2. С. 32—36.
8. Якубів В., Осадчук Ю. Smart-логістика в українському АПК: інституційні та технологічні аспекти. Економіка і суспільство. 2023. № 42. С. 87—92.
9. Кулик Р. Роль електронної комерції та е-логістичних платформ у розвитку аграрної торгівлі України. Modern Economics. 2022. № 30. С. 114—118.

References:

1. Fomichenko, I.P. and Barkova, S.O. (2020), "Smart Logistics: Conceptual Principles and Development Prospects in Ukraine", Ekonomichnyj visnyk Donbasu, vol. 1 (59), pp. 63—71.

2. Potapova, N.A. (2018), "Smart Logistics: Conceptual Principles and Implementation Practice", Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv-s'ka politekhnika". Seriiia "Lohistyka", vol. 892, pp. 179—188.

3. Mel'nyk, A. and Mel'nyk, V. (2021), "Digital Solutions in Agrologistics: Assessing the Impact on Costs and Delivery Times", Biznes Inform, vol. 11, pp. 56—61.

4. Omel'chenko, A.I., Ivanova, A.A. and Ivanova, D.A. (2021), "Digital Systems for Optimizing Warehouse Logistics Operations", Biznes Inform, vol. 12, pp. 92—97.

5. Sapotnits'ka, N.Ya. and Mel'nyk, A.A. (2021), "Manifestations of smart logistics in the activities of a trading enterprise", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 6, pp. 167—175.

6. Velychko, O. H. (2021), "Development of logistics systems of agricultural enterprises based on digital technologies", Naukovyj visnyk UzhNU. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny, vol. 38, pp. 47—52.

7. Muliar, Yu. and Stepanenko, S. (2022), "Digital transformation of agribusiness: challenges of logistics", Ahrosvit, vol. 2, pp. 32—36.

8. Yakubiv, V. and Osadchuk, Yu. (2023), "Smart logistics in the Ukrainian agribusiness: institutional and technological aspects", Ekonomika i suspil'stvo, vol. 42, pp. 87—92.

9. Kulyk, R. (2022), "The role of e-commerce and e-logistics platforms in the development of agricultural trade in Ukraine", Modern Economics, vol. 30, pp. 114—118.

Стаття надійшла до редакції 06.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 657.1:631.1 + 657.6

М. В. Дубініна,

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

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3993-0622>**Ю. Ю. Чебан,**

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

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8231-2918>**С. В. Сирцева,**

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

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4824-3741>**О. І. Лугова,**

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

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4432-0295>**О. І. Мельник,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8639-7755>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.23

ВПЛИВ ГАЛУЗЕВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ І УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЮ ЇЇ АУДИТОРСЬКОЇ ПЕРЕВІРКИ

M. Dubinina,

Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

Y. Cheban,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

S. Syrtseva,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

O. Luhova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

O. Melnyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolayiv National Agrarian University

INFLUENCE OF SECTORAL PECULIARITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE FORMATION OF FINANCIAL AND MANAGEMENT REPORTS AND ORGANISATION OF THEIR AUDIT

У статті проаналізовано вплив галузевих особливостей діяльності аграрних підприємств на формування фінансової та управлінської звітності, а також на організацію її аудиторської перевірки. Показано, що специфіка аграрного виробництва — зокрема сезонність, біологічна трансформація активів, обмежена цифровізація — формує окремі вимоги до інформаційного забезпечення та створює додаткові ризики при аудиті. Доведено, що застосування спрощених форм звітності не задовольняє потреб користувачів в аналітичній інформації. Проаналізовано обмежен-

ня національних стандартів у контексті відображення аграрних операцій і внутрішнього управлінського контролю. Визначено, що традиційна фінансова звітність потребує доповнення управлінськими форматами, адаптованими до галузевої специфіки. Обґрунтовано доцільність запровадження МСФЗ для МСП, автоматизованих звітних систем та аналітичних модулів в обліково-аудиторських процесах аграрного бізнесу.

The article investigates the impact of industry-specific characteristics of agricultural enterprises on the formation of financial and managerial reporting, as well as on the organization of audit inspection. It is substantiated that the use of simplified financial reporting formats does not ensure a sufficient level of data completeness for high-quality assurance, especially under audit conditions. The study emphasizes that seasonality, the biological nature of assets, and the low level of digital transformation in accounting create distinct risks that complicate the auditor's ability to obtain reliable and relevant evidence.

It is revealed that national accounting standards only partially capture the peculiarities of agricultural activities, particularly regarding long-term biological assets, non-monetary settlements, and internal production cycles. Furthermore, the use of managerial reporting is often unsystematic and lacks methodological integration, despite its significant role in internal decision-making. The application of IFRS for SMEs is considered more relevant for reflecting economic substance but requires adaptation and professional development.

The article underlines the importance of developing sector-specific methodological guidelines for both financial and managerial reporting to improve audit quality in agriculture. Limited automation of data processing and insufficient analytical detail in reporting formats increase the workload and subjectivity of audit procedures. In response, the integration of digital tools, analytical dashboards, and sector-aligned audit models is proposed.

It is concluded that enhancing the reliability of auditing in the agricultural sector requires a comprehensive approach that includes revising accounting policies, aligning reporting systems with international standards, and institutionalizing risk-based audit strategies. Further research is suggested to design practical instruments for evaluating biological assets, structuring managerial reporting, and establishing criteria for materiality in agricultural auditing.

Ключові слова: аудит, суб'єкт господарювання, фінансова звітність, управлінська звітність, аграрний бізнес, цифровізація, професійне судження, управління ризиками, безпековість діяльності.

Key words: audit, economic entity, financial reporting, managerial reporting, agricultural business, digitalization, professional judgment, risk management, going concern.

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

У сучасних умовах трансформації економіки аграрного сектору особливого значення набуває формування достовірної та релевантної фінансової звітності суб'єктів господарювання. Саме фінансова звітність є основним джерелом інформації для зовнішніх і внутрішніх користувачів, які приймають управлінські, інвестиційні та регуляторні рішення. Проте аграрні підприємства характеризуються низкою специфічних ознак, таких як сезонність виробництва, наявність біологічних активів, використання спрощених форм об-

ліку, що суттєво впливають на структуру та зміст фінансової звітності. Ці фактори зумовлюють необхідність перегляду підходів до аудиту таких підприємств та удосконалення методики перевірки.

Питання оптимального поєднання інформаційної насиченості фінансової звітності та зниження облікового навантаження є надзвичайно актуальним. Особливо це стосується мікро- та малих аграрних підприємств, які не мають можливості утримувати штат кваліфікованих бухгалтерів та аудиторів. У таких умовах доцільним є застосування спрощених підходів до звітності, однак із забезпеченням високої якості аудиторських суджень. Недостатність деталізації у фінансовій звітності

може ускладнювати процес аудиторської перевірки, впливати на оцінку ризиків та знижувати достовірність аудиторського висновку.

Водночас необхідно враховувати зростаючі вимоги до прозорості діяльності підприємств аграрного сектору, особливо в умовах інтеграції України до міжнародного ринку та посилення уваги інвесторів до аграрного бізнесу. Це створює додаткові виклики як для підприємств, що складають звітність, так і для аудиторів, які підтверджують її достовірність. Проблеми виникають не лише у площині методології, але й у правовому полі, де досі відсутня чітка регламентація можливості застосування міжнародних стандартів фінансової звітності для малих і середніх підприємств.

З огляду на викладене, виникає необхідність глибокого дослідження галузевих особливостей фінансової звітності аграрних підприємств, визначення їх впливу на організацію аудиторської перевірки, а також формування теоретичних і практичних засад вдосконалення обліково-аудиторського процесу з урахуванням специфіки аграрного бізнесу. Це дозволить забезпечити належний рівень фінансової прозорості, підвищити довіру до фінансової інформації та зміцнити систему управління ризиками у секторі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових і професійних колах сформовано стійкий інтерес до проблеми класифікації суб'єктів господарювання за розмірами як вихідної передумови для формування їх облікової політики. У публікаціях Г. Морозовської [1] та В. Якимашенка [2] ґрунтовно проаналізовано нормативні ознаки поділу підприємств на мікро-, малі, середні та великі, з урахуванням специфіки бухгалтерського обліку. Ці положення знайшли відображення також у роз'ясненнях Міністерства фінансів України, що конкретизують процедуру віднесення підприємств до відповідної категорії [3]. Базовим регулятором залишається Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" [4], який визначає структуру, обсяг і вимоги до підготовки фінансової звітності залежно від статусу суб'єкта господарювання.

Питання нормативного регулювання складання фінансової звітності малих підприємств знайшли відображення у чинних національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку. Зокрема, НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" [5] встановлює осново-

положні принципи формування звітності, а НП(С)БО 25 "Спрощена фінансова звітність" [6] регламентує порядок складання звітності для малих підприємств. Методичні аспекти підготовки форм фінансової звітності детально викладені в офіційних рекомендаціях Міністерства фінансів України [7], що слугують орієнтиром для практичного застосування положень стандартів.

Окрема увага приділяється формам звітності, які відповідають потребам суб'єктів малого підприємництва. У праці З. Омельницької [8] здійснено практичний аналіз форм № 1-м, № 2-м та № 1-мс, № 2-мс з позицій інформаційної повноти, зручності застосування та відповідності цілям управління. Авторка акцентує на перевагах формування спрощеної звітності в умовах обмеженості ресурсів, особливо для аграрного бізнесу, де облікові процеси часто мають сезонний характер і нерівномірне навантаження.

Проблематика скороченої звітності розкривається також у публікації О. Папінової [9], яка підкреслює важливість збереження аналітичного потенціалу звітних даних за одночасного зменшення формального навантаження на підприємства. Водночас, актуалізується потреба в забезпеченні користувачів достовірною інформацією, зокрема з урахуванням принципу безперервності діяльності та управління ризиками. Ці аспекти набувають особливої ваги в аграрному секторі, де зовнішні фактори істотно впливають на обсяг і структуру фінансових результатів.

Дослідження О. Радевої та Д. Лукіної [10], а також О. Степаненка [11] окреслюють перспективи впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності для малих і середніх підприємств (МСФЗ для МСП) в українське облікове середовище [12]. Автори обґрунтовують доцільність переходу до міжнародних підходів з огляду на потребу в уніфікації звітності, підвищенні прозорості та зменшенні суб'єктивізму у формуванні облікових оцінок. Водночас, варто зазначити, що практика адаптації таких стандартів потребує врахування особливостей українського аграрного виробництва та реального облікового потенціалу підприємств.

Останні зміни до нормативно-правової бази бухгалтерського обліку, зокрема затверджені Наказом Міністерства фінансів "Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України з бухгалтерського обліку" № 385 [14], свідчать про послідовне прагнення до спрощення процедур звітності та розширення методологічної бази.

У міжнародному вимірі результати систематизації підходів до застосування МСФЗ для МСП наведені у дослідженні I. Benhayoun та M. Marghich Abdellatif [15], що створює підґрунтя для порівняльного аналізу та удосконалення облікових практик в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Сучасні умови ведення аграрного бізнесу вимагають підвищення якості фінансової звітності та ефективності аудиторських процедур. З огляду на специфіку сільськогосподарської діяльності, яка характеризується сезонністю, біологічною трансформацією активів, залежністю від природних умов, виникає потреба у глибшому дослідженні галузевих особливостей звітності. Це, відповідно, безпосередньо впливає на організацію аудиту, потребуючи адаптації методичних підходів до оцінки ризиків, перевірки облікових оцінок і перевірки припущення про безперервність діяльності. Враховуючи важливість фінансової інформації для прийняття управлінських рішень, аудит аграрних підприємств має забезпечувати не лише формальну відповідність, а й економічну обґрунтованість звітних даних.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування взаємозв'язку між специфікою фінансової звітності аграрних підприємств і особливостями організації аудиторської перевірки. У межах поставленої мети передбачається: з'ясувати нормативні засади формування звітності у аграрному секторі; охарактеризувати ключові галузеві особливості, що впливають на аудиторські процедури; виявити типові проблеми судження аудитора під час перевірки; розкрити практичні підходи до управління ризиками під час аудиту таких суб'єктів господарювання. Реалізація зазначених завдань сприятиме удосконаленню методики аудиту з урахуванням галузевої специфіки аграрного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова звітність аграрних підприємств формується в умовах дії чинних національних стандартів бухгалтерського обліку, а також із врахуванням галузевих особливостей. Специфіка сільськогосподарської діяльності обумовлює наявність окремих операцій, які не є типовими для підприємств інших секторів економіки. Наприклад, облік біологічних активів, витрат на утримання тварин, сезонність виробниц-

тва, циклічність доходів. Усе це формує особливий підхід до відображення господарських процесів у звітності. Такі обставини вимагають високого рівня професійного судження з боку бухгалтера, що у підсумку створює виклики для аудиторів при оцінці достовірності показників фінансової звітності.

Аграрні підприємства, як правило, мають складну структуру операційного циклу, в якому доходи і витрати не завжди збігаються у часі. Тривалі виробничі цикли, затримки реалізації продукції, коливання ринкових цін впливають на формування фінансового результату. Такі умови ускладнюють оцінку безперервності діяльності підприємства, що є важливою складовою під час організації аудиторської перевірки. Аудитору необхідно враховувати сезонність надходжень, наявність кредитних зобов'язань, договорів з відтермінованими умовами. Ризики неплатоспроможності та збитковості потребують ретельної перевірки, з врахуванням змісту господарських операцій, що відбулися під впливом галузевих особливостей.

Особливу увагу при перевірці слід приділяти оцінці біологічних активів, які є характерними об'єктами обліку для сільськогосподарських підприємств. Вартість таких активів може суттєво змінюватися залежно від природних чинників, захворюваності тварин, урожайності тощо. Відповідно до НП(С)БО 30 "Біологічні активи", біологічні активи підлягають переоцінці за справедливою вартістю, що вимагає значного обсягу професійних суджень. Аудитор має встановити, чи використовувались обґрунтовані методики оцінки, чи існує документальне підтвердження розрахунків. У разі недотримання стандартів існує високий ризик викривлення фінансової звітності. Як показано на рис. 1, галузеві чинники сільськогосподарського виробництва впливають на всі етапи аудиторської перевірки — від планування до формування висновку. Відповідні ризики та оцінки мають бути враховані при формуванні програми аудиту та застосуванні професійного судження.

Крім того, у звітності аграрних підприємств зустрічаються нестандартні випадки визнання доходів та витрат. Частина витрат може формуватись у поточному періоді, тоді як дохід очікується лише після завершення виробничого циклу. Це породжує необхідність коректного розмежування доходів і витрат у часі. Аудитор повинен перевірити застосування принципу нарахування та відповідності доходів і витрат. У разі відхилень зростає ймовірність викривленого фінансового результату, що є суттєвим для користувачів звітності.



Рис. 1. Організація аудиторської перевірки звітності аграрних підприємств з урахуванням галузевих особливостей

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами.

Не менш важливим є питання обліку державної підтримки аграрного сектору. Сільськогосподарські підприємства можуть отримувати дотації, компенсації, які мають бути правильно відображеними у бухгалтерському обліку і фінансовій звітності. При цьому важливо враховувати умови їх надання, цільове використання та строки визнання доходів. Аудитор має перевірити дотримання вимог облікової політики підприємства щодо таких операцій. Неправильне відображення державної допомоги може спотворити звітність і вплинути на рішення зовнішніх користувачів.

У системі управління аграрним підприємством важливу роль відіграє оцінка основних засобів, зокрема земельних ділянок, машинно-тракторного парку, будівель. Через специфіку використання, а також вплив зовнішніх факторів, зокрема погодних умов, ці активи можуть втрачати корисність або потребувати переоцінки. Відображення амортизаційних відрахувань, дооцінок та знецінення активів має здійснюватися відповідно до принципів обліку.

Аудитор повинен оцінити, чи є обґрунтованими такі операції, чи підтверджені вони належними документами та розрахунками.

Фінансова звітність аграрних підприємств також відображає рух запасів, які можуть включати як сировину, так і продукцію сільського господарства. Облік таких запасів ускладнюється сезонним накопиченням та подальшим вибуттям. Важливо забезпечити правильність оцінки залишків на кінець періоду, особливо з врахуванням наявності або відсутності ринкової ціни. Аудитор має ініціювати проведення інвентаризації та перевірити метод обліку запасів (FIFO, середньозважена вартість тощо). Невірна оцінка залишків безпосередньо впливає на фінансові результати.

У процесі перевірки фінансової звітності аудитор необхідно встановити, чи відповідає облікова політика підприємства чинним нормативним документам. Зокрема, слід оцінити зміст облікової політики, наявність затвердженої документації, відповідність методів оцінки активів і зобов'язань. Аграрні підприємства не-

Таблиця 1. Інформаційні розбіжності між видами звітності суб'єктів аграрного бізнесу

Вид звітності	Придатність до аграрного сектора	Основні обмеження	Вплив на аудит
Спрощена (НП(С)БО 25)	Висока – для малих підприємств	Обмежений обсяг розкритої інформації	Потреба в додаткових даних
Типова фінансова (НП(С)БО 1)	Помірна	Обмежена адаптація до галузевих особливостей	Необхідність доповнень
МСФЗ для МСП	Висока (з адаптацією)	Складність впровадження	Потреба в навчанні персоналу
Внутрішня управлінська	Дуже висока (для рішень)	Відсутність формалізації	Є додатковим джерелом інформації

Джерело: сформовано авторами

рідко спрощують підходи до обліку через обмеженість ресурсів, що підвищує ризики недостовірності інформації. Завдання аудитора — виявити такі спрощення та надати оцінку їх впливу на показники звітності. В окремих випадках можуть бути рекомендовані коригування або розкриття додаткової інформації.

В умовах нестабільного ринку та воєнного ризику особливої ваги набуває оцінка подальшого функціонування підприємства. Принцип безперервності діяльності є основоположним для підготовки фінансової звітності. Аудитор повинен перевірити, чи є в наявності фінансові плани, кредитні угоди, прогнози грошових потоків. У випадках сумнівів щодо здатності підприємства продовжити діяльність необхідно надавати відповідні пояснення у примітках. Недотримання цього принципу може призвести до введення користувачів в оману.

Додаткову складність створює необхідність застосування професійного судження при перевірці аграрних підприємств. Значна частина показників звітності базується на оцінках, прогнозах, припущеннях. Наприклад, визначення вартості незавершеного виробництва, майбутніх вигод від біологічних активів, резервів під знецінення. Аудитор повинен критично оцінити такі судження, перевірити їх обґрунтованість та відповідність стандартам. У разі недостатнього документального підтвердження існує ризик упущення суттєвих обставин.

Однією з критичних ділянок перевірки звітності аграрного підприємства є аналіз операцій із контрагентами. В ускладнених воєнним станом умовах розрахункових відносин аудитору необхідно переконатися в наявності первинних документів, що підтверджують реальність операцій. Особливу увагу слід приділяти контролю за дебіторською і кредиторською заборго-

ваністю, її строковістю та умовами погашення. У сільському господарстві не виключені випадки фіктивних операцій, заниження доходів або завищення витрат, тому перевірка договірних та розрахункових відносин має проводитися з урахуванням елементів професійного скептицизму.

Не менш важливою є оцінка впливу кліматичних та біологічних факторів на результати діяльності підприємства. У звітності аграрних підприємств значну частину становлять активи, вартість яких залежить від умов вирощування сільськогосподарських культур та утримання поголів'я тварин. Ці обставини можуть викликати суттєві коливання облікових показників у короткостроковій перспективі. Аудитор має враховувати змінність зовнішніх умов при оцінці суттєвості відхилень у фінансових результатах, а також перевіряти, чи були ці чинники належно розкриті у примітках до звітності. Характеристики різних видів фінансової звітності, що застосовуються аграрними підприємствами, наведено в табл. 1. Їх порівняльний аналіз дозволяє встановити обмеження доступу аудитора до повної та достовірної інформації залежно від обраної форми обліку та оподаткування.

У зв'язку з цим також актуалізується питання відповідності управлінської звітності показникам фінансової. У багатьох аграрних підприємствах ведення управлінського обліку здійснюється паралельно, із власними підходами до розподілу витрат, визначення собівартості, оцінки ефективності. Аудитор повинен оцінити, чи узгоджуються управлінські дані з фінансовою звітністю, і чи не містять вони ознак маніпуляцій або навмисного викривлення. Отже, не лише фінансова звітність, але й управлінська звітність (внутрішні калькуляції, витрати по

культурах, рентабельність полів) набувають важливого значення під час проведення аудиту. Зазначене є особливо важливим при перевірках, замовлених власниками або інвесторами.

Особливого значення набуває перевірка витрат, пов'язаних із біозахистом, добривами, ветеринарними препаратами тощо. Такі витрати часто мають масовий характер і можуть обліковуватися за середніми показниками. У таких випадках аудиторі необхідно здійснити вибіркочну перевірку документів, провести аналітичні процедури, порівняти витрати з нормативними значеннями або попередніми періодами. У разі виявлення аномальних коливань доцільно ініціювати додаткову перевірку достовірності первинних документів.

Складною для перевірки залишається діяльність обліку незавершеного виробництва. На відміну від промисловості, у сільському господарстві незавершене виробництво має виражену сезонну структуру, і його оцінка часто базується на умовних розрахунках. Аудитор має перевірити, чи застосовувалися обґрунтовані підходи до визначення обсягів робіт, матеріальних витрат та інших складових. У разі значного впливу оціночних показників слід вимагати незалежної експертної оцінки або проведення інвентаризації на дату балансу.

Формування резервів і забезпечень є ще одним критичним аспектом аудиту. В аграрному секторі можуть створюватися забезпечення на випадок погіршення врожайності, захворюваності худоби, ризиків невиконання контрактів. Аудитор повинен переконатися, що такі резерви формуються на обґрунтованій основі, із використанням достовірних даних. Оцінка достатності резервів є суттєвим фактором для визначення реального фінансового стану підприємства та його здатності покривати ризики.

Уваги заслуговує також облік фінансових інструментів, які використовуються аграрними підприємствами для фінансування. Це можуть бути кредити, лізинг, цільові позики, інвестиційні внески. Аудитор має перевірити відповідність договірних умов обліковим даним, коректність визнання витрат за відсотками, розкриття зобов'язань у звітності. У випадку недооцінки боргового навантаження можливе викривлення оцінки фінансової стабільності підприємства.

Розгляд питань обліку оренди, особливо земельної, є важливим у контексті аудиту. Значна частина аграрних підприємств орендує площі сільськогосподарських угідь, що передбачає наявність довгострокових зобов'язань.

Аудитор повинен перевірити наявність орендних договорів, обґрунтованість визнання зобов'язань, правильність нарахування витрат за орендою. Також важливо врахувати нові підходи до обліку оренди згідно з МСФЗ 16 "Оренда" у разі їх застосування.

Формування підсумкових показників фінансової звітності потребує аналізу повноти розкриття приміток. Звітність аграрних підприємств повинна містити пояснення до облікової політики, методів оцінки, основних суджень керівництва. Аудитор має перевірити, чи надана користувачам достатня інформація для розуміння специфіки діяльності підприємства. Наявність непрозорих або суперечливих формулювань у примітках може свідчити про приховування суттєвих ризиків.

Особливості біологічних перетворень у сільському господарстві потребують оцінки не лише активів, а й прогностичних результатів діяльності. Наприклад, багаторічні насадження не одразу приносять дохід, а витрати на їх створення накопичуються протягом кількох років. Аудиторі необхідно переконатися, що застосовані методи обліку відповідають нормам стандартів, а судження щодо строків амортизації, корисного використання, капіталізації витрат є обґрунтованими. У випадку з виноградниками, садами, хмільниками тощо питання безперервності діяльності набуває стратегічного значення.

Значна частина аграрних підприємств здійснює переробку продукції з використанням власних потужностей. Наприклад, виробляють сири, соки, крупи, іншу продукцію з доданою вартістю. Така діяльність змінює структуру витрат і потребує детальнішого, зокрема й управлінського, обліку запасів та витрат виробництва. Аудитор має перевірити, чи розмежовані сільськогосподарські і промислові операції, чи правильно класифіковано доходи та витрати за видами діяльності. Це має важливе значення для оцінки ефективності функціонування підприємства в цілому.

Суттєвим фактором для перевірки є дотримання правил ведення готівкових і банківських операцій. Через значний обсяг готівкових розрахунків, особливо з фізичними особами (найм сезонних працівників, закупівля сировини), виникають ризики щодо не відображення таких операцій. Аудитор повинен провести аналітичну звірку надходжень і витрат, перевірити касові книги, звіти, підтвердити джерела отриманих коштів. Також необхідно зважати на обмеження, встановлені нормативними актами щодо готівкових та безготівкових розрахунків,

зокрема й щодо розрахунків за фінансовою допомогою.

Аграрні підприємства, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, повинні дотримуватися вимог валютного законодавства та митного обліку. Аудитору слід переконатися, що валютна виручка правильно відображена у звітності, курсові різниці враховані згідно вимог НП(С)БО 21, а документи щодо митного оформлення у повному обсязі відповідають таким операціям. У разі недотримання правил валютного контролю можуть виникати санкції, що також мають бути враховані при оцінці ризиків безперервності діяльності.

Проблемною зоною аудиту можуть стати взаємовідносини з пов'язаними сторонами, особливо в аграрних холдингах або дочірніх підприємствах. Наявність операцій між підприємствами однієї групи потребує повного розкриття у звітності відповідно до вимог стандартів. Аудитор має встановити, чи є операції ринковими за ціною, чи не містять вони ознак прихованого перерозподілу прибутку, заниження оподаткування або спотворення фінансового результату. Виявлення таких схем є ознакою високого ризику шахрайства.

Наявність внутрішніх контрольних процедур також підлягає оцінці в ході аудиту. У малих аграрних підприємствах часто відсутні формалізовані системи контролю, а облік ведеться з використанням спрощеного програмного забезпечення. У таких умовах підвищується ймовірність помилок або свідомого викривлення даних. Аудитор має оцінити стан внутрішнього контролю, компетентність персоналу, рівень впроваджених процедур управління ризиками.

У практиці аграрних підприємств можуть виникати зобов'язання за кредитами у натуральній формі (насіння, паливо, добрива). Такі зобов'язання іноді не знаходять належного відображення у звітності, оскільки вважаються "взаємними послугами". Аудитор повинен виявити подібні угоди, перевірити їх документальне оформлення, визначити момент визнання зобов'язань. Непрозорість таких операцій збільшує ризик втрати контролю за борговими зобов'язаннями.

Поширеними є ситуації, коли підприємство отримує фінансування під заставу майбутнього врожаю. Це створює додаткові зобов'язання та впливає на можливості підприємства розпоряджатися своєю продукцією. Аудитор має дослідити умови договорів, відобразити наявність обтяжень, оцінити ризики, пов'язані з невиконанням умов поставки. Також необхід-

но перевірити, чи відображено ці зобов'язання у фінансовій звітності належним чином.

Фінансові показники звітності мають бути проаналізовані у динаміці кількох звітних періодів. Аудитор повинен застосувати аналітичні процедури для виявлення суттєвих змін у структурі доходів, витрат, активів. Особливо це стосується показників рентабельності, ліквідності, платоспроможності. Незрозумілі або нетипові коливання мають бути пояснені відповідальними особами, а за відсутності об'єктивних пояснень — оціненими аудитором як потенційні ризики викривлення.

У деяких випадках аудиторам слід звертатися до зовнішніх фахівців — агрономів, експертів із технічної оцінки, фахівців земельних кадастрів тощо. Така необхідність викликана доцільністю підтвердження кількісних і якісних показників активів, перевірки коректності оцінок та ринкових аналогів. Співпраця з незалежними експертами підвищує обґрунтованість висновків аудитора та забезпечує більшу довіру до результатів перевірки.

Застосування цифрових технологій у бухгалтерському обліку набирає обертів і в аграрному секторі. Програмні продукти, що автоматизують облік виробничих процесів, логістики та реалізації, сприяють зниженню помилок і підвищенню прозорості даних. Аграрні підприємства можуть отримати суттєві переваги із застосуванням нових програмних продуктів, що дозволить збільшити швидкість, точність, прозорість та доступність контрольно-облікових процесів, що впливає на формування об'єктивної та достовірності фінансової звітності [13]. Аудитор повинен враховувати рівень цифровізації облікової системи, наявність програмного забезпечення, інтеграцію з банківськими системами та модулями звітності, використання інформації для управлінського обліку та звітності. Також необхідно перевірити, чи здійснюється резервне копіювання, хто має доступ до системи, чи зафіксовані зміни у даних.

Актуальним аспектом перевірки є облік екологічних зобов'язань, особливо для підприємств, що працюють із хімічними добривами або мають тваринницькі комплекси. Законодавство передбачає відповідальність за забруднення довкілля, утилізацію відходів, дотримання санітарних норм. Аудитор має переконатися, що витрати на охорону довкілля належним чином класифіковані, а потенційні зобов'язання є ідентифікованими та відображеними у звітності, що має значення також для оцінки репутаційних ризиків підприємства.

Важливо враховувати вплив воєнного стану та пов'язаних з ним обмежень на фінансову діяльність аграрних підприємств. Перешкоди в логістиці, руйнування інфраструктури, обмеження експорту впливає на фінансову стійкість підприємств. У зв'язку з цим аудиторію слід здійснити аналіз подій після дати балансу, оцінити здатність підприємства адаптуватися до нових умов. Виявлені ризики мають бути розкритими в примітках або у висновках аудитора, особливо якщо вони стосуються безперервності діяльності.

Підсумовуючи, зазначимо, що аудит фінансової звітності аграрних підприємств потребує глибокого розуміння галузевої специфіки, уважного ставлення до оціночних показників та гнучкості в застосуванні процедур. Успішне проведення перевірки залежить від здатності аудитора критично мислити, адекватно оцінювати ризики та вчасно виявляти потенційні викривлення. Водночас, якісна звітність є передумовою прозорості, залучення інвестицій та підвищення довіри з боку зацікавлених сторін.

Фінансова звітність аграрних підприємств, за умови формування з урахуванням усіх вищезазначених вимог, має не лише виконувати законодавчі функції, але й бути основою для прийняття управлінських рішень. Аудит у цьому контексті постає не як механічна перевірка даних, а як комплексна аналітична процедура, спрямована на виявлення сильних і слабких місць фінансової системи підприємства. Це дає змогу вчасно реагувати на ризики, зберігати фінансову стійкість і забезпечити розвиток аграрного сектору в умовах змінного середовища.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження засвідчують, що галузева специфіка функціонування аграрних підприємств справляє суттєвий вплив як на структуру та зміст їх фінансової та управлінської звітності, так і на логіку організації аудиторської перевірки. Біологічна природа активів, сезонний цикл виробництва, високий рівень природних ризиків створюють особливі інформаційні умови, що потребують коригування загальних аудиторських підходів.

Доведено, що існуючі нормативні моделі фінансової звітності, зокрема у форматі НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" та НП(С)БО 25 "Спрощена фінансова звітність", лише частково враховують потреби фінансового та управлінського обліку. При

цьому застосування МСФЗ для МСП відкриває ширші аналітичні можливості, однак потребує високого рівня методичної підготовки персоналу та відповідної інфраструктурної підтримки. Обмежена деталізація окремих звітних позицій, особливо у спрощеній формі звітності, ускладнює процес отримання достатніх та відповідних аудиторських доказів.

Значну увагу слід приділити етапу формування аудиторського судження, яке в умовах аграрного бізнесу має ґрунтуватися на аналізі сезонних, технологічних і зовнішньоекономічних факторів. Особливої актуальності набуває оцінка справедливої вартості біологічних активів, відображення довгострокових сільськогосподарських процесів та верифікація управлінських припущень. У відповідь на це доцільною є розробка галузевих методичних орієнтирів для аудиторів.

Окрему проблему становить низький рівень цифровізації облікових процесів на аграрних підприємствах. Відсутність автоматизованих систем документообігу ускладнює проведення процедур підтвердження, підвищує ризики неповноти та викривлення даних. За таких умов аудитор змушений спиратися на непрямі джерела інформації, що збільшує суб'єктивізм у прийнятті професійних рішень.

Потребує вирішення також питання нормативного забезпечення обліку та аудиту операцій, що є характерними для сільськогосподарського виробництва, зокрема вирощування багаторічних культур, розрахунків за оренду землі, внутрішньогосподарської переробки продукції. Гармонізація національної регуляторної бази з положеннями міжнародних стандартів фінансової звітності для малих і середніх підприємств має стати стратегічним напрямом обліково-аудиторської політики.

У підсумку слід зазначити, що забезпечення ефективності аудиторського супроводу аграрного бізнесу передбачає не лише формальне дотримання нормативних вимог, а й глибоке розуміння галузевого контексту, економічної сутності об'єктів контролю та професійну інтерпретацію управлінських оцінок. Актуальним залишається питання підвищення якості інформаційного забезпечення користувачів фінансової звітності, зокрема у розрізі безперервності діяльності та управління ризиками.

Література:

1. Морозовська Г. К. Класифікація підприємств за розмірами: визначення групи та її зміна [Електронний ресурс]. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-nalogi-i->

otchetnost-10-klassifikaciya-predpriyatij-po-razmeramopredelenie-gruppy-i-ee-smena (дата звернення: 01.07.2025).

2. Якимашенко В. В. Як визначити категорію підприємства для цілей бухгалтерського обліку [Електронний ресурс]. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-nalogi-i-otchetnost-10-kak-opredelit-kategoriyu-predpriatiya-dlya-celej-buxucheta> (дата звернення: 01.07.2025).

3. Щодо визначення категорії підприємства відповідно до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні": інформаційне повідомлення Міністерства фінансів України від 12.11.2018 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001201-18> (дата звернення: 01.07.2025).

4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 19.07.1999 № 996-XIV; станом на 10.08.2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 01.07.2025).

5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності": наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73; станом на 17.02.2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 01.07.2025).

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність": наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39; станом на 10.08.2021 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00> (дата звернення: 01.07.2025).

7. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності: наказ Міністерства фінансів України від 28.03.2013 № 433; станом на 30.12.2013 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13> (дата звернення: 01.07.2025).

8. Омельницька З. В. Звітність суб'єктів малого підприємництва: форми № 1-м, № 2-м, № 1-мс і № 2-мс [Електронний ресурс]. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-nalogi-i-otchetnost-10-otchetnost-subektov-malogo-predprinimatelstva-formy-1-m-i-2-m> (дата звернення: 01.07.2025).

9. Папінова О. В. Скорочена звітність: практика застосування у малому бізнесі [Електронний ресурс]. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-nalogi-i-otchetnost-10-sokrashhennaya-finotchetnost> (дата звернення: 01.07.2025).

10. Радева О. В., Лукіна Д. О. Впровадження МСФЗ для складання звітності на малих та середніх підприємствах. Вектори розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: тренди та перспективи: матеріали наук.-практ. конф. Тернопіль, 2019. С. 174—175.

11. Степаненко О. І. Концепції та принципи фінансової звітності малих підприємств в умовах застосування МСФЗ. Innovative technologies in science and education: abstracts of IX Int. scientific and practical conf. Jerusalem, 2021. P. 66—71.

12. Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих і середніх підприємств / Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку; перекл. Мінфіном України. 2015 [Електронний ресурс]. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_for_SME_\(2015\)%-20ukr_AH%20am%20\(3\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_for_SME_(2015)%-20ukr_AH%20am%20(3).pdf) (дата звернення: 01.07.2025).

13. Potryvaieva N., Dubinina M., Cheban Yu., Syrtseva S., Luhova O. Digitalization of control and accounting processes of agricultural enterprises: Risk assessment and management. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31, No. 5. P. 45—58. DOI: 10.32317/ekon.apk/5.2024.45.

14. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України з бухгалтерського обліку: наказ Міністерства фінансів України від 09.07.2021 № 385; станом на 09.07.2021 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0984-21#n56> (дата звернення: 01.07.2025).

15. Benhayoun I., Marghich Abdellatif M. IFRS for SMEs: A Structured Literature Review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*. 2017. Vol. 7, No. 2. DOI: 10.5296/ijaf.v7i2.12390.

References:

1. Morozovska, H.K. (2020), "Classification of enterprises by size: determining the group and its change", available at: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-nalogi-i-otchetnost-10-klassifikaciya-predpriyatij-po-razmeramopredelenie-gruppy-i-ee-smena> (Accessed 1 July 2025).

2. Yakymashchenko, V.V. (2022), "How to determine the category of an enterprise for accounting purposes", available at: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-nalogi-i-otchetnost-10-kak-opredelit-kategoriyu-predpriatiya-dlya-celej-buxucheta> (Accessed 1 July 2025).

3. Ministry of Finance of Ukraine (2018), "On determining the category of the enterprise under

the Law of Ukraine 'On Accounting and Financial Reporting in Ukraine'", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001201-18> (Accessed 1 July 2025).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (Accessed 1 July 2025).

5. Ministry of Finance of Ukraine (2013), Order "National Accounting Standard 1 "General Requirements for Financial Reporting", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (Accessed 1 July 2025).

6. Ministry of Finance of Ukraine (2000), Order "National Accounting Standard 25 "Simplified Financial Reporting", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00> (Accessed 1 July 2025).

7. Ministry of Finance of Ukraine (2013), Order "Methodological recommendations for filling out financial reporting forms", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13> (Accessed 1 July 2025).

8. Omelnytska, Z.V. (2019), "Financial reporting of small business entities: forms No. 1-m, No. 2-m, No. 1-mc, and No. 2-mc", available at: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-nalogi-i-otchetnost-10-otchetnost-subektiv-malogo-predprinimatelstva-formy-1-m-i-2-m> (Accessed 1 July 2025).

9. Papinova, O.V. (2023), "Shortened financial reporting: application practice in small business", available at: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-nalogi-i-otchetnost-10-sokra-shhennaya-finotchetnost> (Accessed 1 July 2025).

10. Radieva, O.V. and Lukina, D.O. (2019), "Implementation of IFRS for reporting by small and medium-sized enterprises", Vektory rozvytku nauky i biznesu v hlobalnomu seredovyshchi: trendy ta perspektyvy. materialy nauk.-prakt. konf. [Vectors of science and business development in the global environment: trends and prospects: Proceedings of the scientific-practical conference], Ternopil, Ukraine, pp. 174—175.

11. Stepanenko, O.I. (2021), "Concepts and principles of financial reporting for small enterprises under IFRS application", Innovative Technologies in Science and Education. Abstracts of IX Int. Scientific and Practical Conf., Jerusalem, pp. 66—71.

12. International Accounting Standards Board (2015), "International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_for_SME_\(2015\)%20ukr_AH%20am%20\(3\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_for_SME_(2015)%20ukr_AH%20am%20(3).pdf) (Accessed 1 July 2025).

13. Potryvaieva, N., Dubinina, M., Cheban, Yu., Syrtseva, S., and Luhova, O. (2024), "Digitalization of control and accounting processes of agricultural enterprises: Risk assessment and management", Ekonomika APK, vol. 31, no. 5, pp. 45—58. DOI: 10.32317/ekon.apk/5.2024.45.

14. Ministry of Finance of Ukraine (2021), Order "On approval of changes to certain regulatory acts on accounting", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0984-21#n56> (Accessed 1 July 2025).

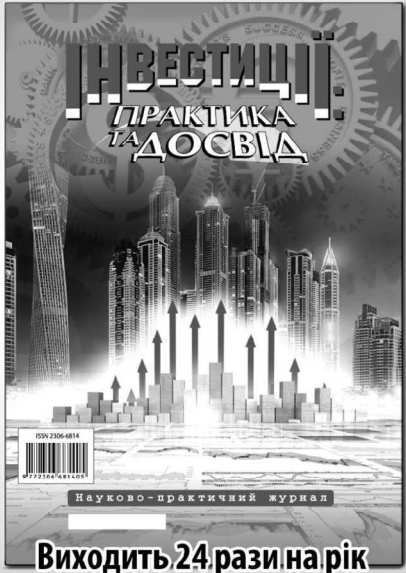
15. Benhayoun, I. and Marghich Abdellatif, M. (2017), "IFRS for SMEs: A Structured Literature Review", International Journal of Accounting and Financial Reporting, vol. 7, no. 2. DOI: 10.5296/ijafr.v7i2.12390.

Стаття надійшла до редакції 05.07.2025 р.

ІНВЕСТИЦІЇ.

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

<https://nayka.com.ua>



Виходить 24 рази на рік

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 338.43:005.336.1:005.94

М. М. Ігнатенко,

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

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8626-4624>

С. Ю. Кучеренко,

к. е. н., доцент, декан факультету фінансово-економічної і професійної освіти,

доцент кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7560-1212>

І. А. Романюк,

д. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та економіки,

Криворізький державний педагогічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9257-2043>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.34

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЇХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

М. Ihnatenko,

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

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav,

S. Kucherenko,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Financial, Economic and Professional Education, Associate Professor of the Department of Economics, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

I. Romaniuk,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Tourism and Economics, Kryvyi Rih State Pedagogical University

SOCIO-ECONOMIC PRIORITIES FOR THE FORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THEIR INNOVATIVE DEVELOPMENT

У статті досліджено соціально-економічні пріоритети формування інтелектуального капіталу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку, цифрової трансформації та зростаючих викликів воєнного часу. Обґрунтовано необхідність переосмислення ролі та структури інтелектуального капіталу як ключового нематеріального ресурсу підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва. Особливу увагу приділено аналізу сучасних тенденцій трансформації людського, організаційного та споживчого складників інтелектуального капіталу під впливом цифровізації, автоматизації, глобалізації ринків та зміни соціально-економічного середовища. Проведено критичний огляд наукових підходів до управління інтелектуальним капіталом і визначено недоліки існуючих моделей у контексті реалій аграрної сфери України. Підкреслено, що особливості сучасного аграрного виробництва вимагають комплексного підходу до формування інтелектуального капіталу із врахуванням соціальних, економічних, екологічних чинників, а також ризиків та втрат, зумовлених військовими діями. У результаті дослідження сформульовано систему соціально-економічних пріоритетів розвитку інтелектуального капіталу, що має враховувати специфіку аграрного відтворення, сучасні технологічні тренди, потреби сталого розвитку та завдання національної безпеки.

The article investigates modern approaches to the formation of intellectual capital of agricultural enterprises in the context of innovative development, digital transformation of the economy, and the structural changes caused by the war in Ukraine. Intellectual capital is viewed as a strategic intangible resource that includes human, organizational, and consumer capital and plays a decisive role in ensuring competitiveness, adaptability, economic resilience, and sustainable growth of agricultural enterprises. The authors analyze the specific features of intellectual capital formation under conditions of accelerated technological progress, significant losses of economic potential due to war, and the need for prompt adaptation to changes in the external environment. The paper generalizes scientific approaches to the interpretation of the structure, functions, and significance of intellectual capital and provides a critical analysis of the works of leading Ukrainian scholars on this topic. The socio-economic priorities of intellectual capital development are substantiated with a focus on the factors of digital transformation, war-related risks, customer-oriented approaches in agribusiness, and the growing importance of environmental sustainability. A process— and system-based approach is proposed for defining the development priorities of intellectual capital in the agricultural sector, encompassing the social, production-economic, and ecological dimensions. Special emphasis is placed on the transformation of the labor structure in the agricultural sector, which increasingly relies on technological expertise and knowledge-intensive competencies. As automation, precision agriculture, artificial intelligence, and cloud-based systems become more widespread, the role of intellectual capital shifts from a supporting factor to a central pillar of production efficiency and strategic development. This transition also necessitates the implementation of targeted education, training programs, and institutional innovations to ensure the effective integration of intellectual capital into the operational model of agricultural enterprises. Particular attention is paid to the need to revise the content and configuration of intellectual capital under the influence of digitalization, which is reshaping the qualification requirements for personnel, organizational management structures, and business-to-market interactions. The study provides new guidelines for researchers and practitioners aimed at creating an effective model for the development of intellectual capital in agricultural enterprises under conditions of deep structural transformation and global challenges.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, аграрні підприємства, інноваційний розвиток, соціально-економічні пріоритети, людський капітал, цифровізація, конкурентоспроможність.

Key words: intellectual capital, agricultural enterprises, innovative development, socio-economic priorities, human capital, digitalisation, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Конкурентоспроможність сучасних аграрних підприємств ґрунтується, значним чином, на залученні всіх складників економічного потенціалу, впровадженні інновацій у всі ланки виробничих та бізнесових процесів. Для їх розробок та використання провідне значення має інтелектуальний капітал. Він визначається як сукупність знань, навичок та умінь працівників, інших матеріальних активів для створення конкурентних переваг. Він включає в себе людський капітал, структурний капітал, реляційний капітал, тобто

різні за змістом структурні елементи. Тому велике значення має уточнення їх складників та функцій з однієї сторони, визначення завдань, проблем та ризиків і втрат аграрних підприємств — з іншої сторони для обґрунтування соціально-економічних пріоритетів формування інтелектуального капіталу на перспективу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що проблематика інноваційного розвитку аграрних підприємств,

зокрема в контексті формування та використання інтелектуального капіталу, активно висвітлюється у вітчизняній науковій літературі. Зокрема, вагомий внесок у розвиток теоретичних та методологічних засад здійснили такі вчені, як О.М. Бородіна, І.І. Вініченко, С.І. Ілляшенко, А.О. Мармуть, О.В. Скидан, О.Г. Шпикуляк та ін. У їхніх працях інтелектуальний капітал розглядається як сукупність людського, структурного (організаційного) та споживчого капіталу, що є важливими складовими економічного потенціалу підприємств.

Однак, незважаючи на глибину опрацювання зазначеної теми, потребують подальшого дослідження проблеми узгодженості між інтелектуальним капіталом та викликами інноваційного середовища, особливо в умовах воєнної економіки. Актуальним є виявлення причинно-наслідкових зв'язків між цифровізацією, автоматизацією аграрного виробництва та трансформацією його інтелектуального потенціалу. Своєчасність та важливість теми зумовлена необхідністю адаптації аграрної сфери до нових реалій, що підтверджує практичну й теоретичну значущість подальших наукових розвідок.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є встановлення соціально-економічних пріоритетів формування та розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств на основі оцінки та діагностики особливостей його структури та структурних зрушень у процесі становлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап функціонування аграрних підприємств характеризується втратою значної частки економічного потенціалу як основи їх діяльності через війну. Тому його збереження та відновлення всіма можливими раціональними способами постає важливим науковим та господарським завданням. Це розуміється нами не тільки питанням існування та діяльності власне аграрних підприємств. У широкому розумінні — це проблема продовольчої та національної безпеки загалом, особливо в умовах війни й постійної воєнної загрози. Слід зазначити, що його дослідження на рівні аграрних та інших підприємств займає значне місце у вітчизняній науковій економічній літературі та за рубежом.

Свідченням цьому є значна кількість публікацій щодо ідентифікації його змісту, визначення складників та структури, визначення

проблем та обґрунтування напрямів розвитку. Так, стаття авторів І. Вініченко, В. Лапа присвячена виявленню особливостей формування та розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств. Автори традиційно виділяють у його структурі людський, структурний та споживчий капітали, виявляють проблемні питання розвитку та надають певні рекомендації щодо їх вирішення у частині формування та розвитку людського і структурного складників. Зокрема, пропонується впроваджувати "нову модель інноваційного операційного управління за рахунок впровадження техніко-технологічної стратегії, автоматизації управлінських процесів" [1, с. 87].

У статті Т. Липейко, Ю. Шеянової значна увага приділена дослідженню організаційного капіталу підприємств як частини їх інтелектуального капіталу. Автори детально зупиняються на його аналізі як системи, обґрунтовують основоположні принципи управління його розвитком. Це дозволило розробити наукову модель управління ним. Необхідно підкреслити цінність наданих пропозицій, оскільки вони орієнтовані на практику господарювання [2, с. 229].

Дослідження А. Мармуть та ін., стосуються інтелектуального капіталу із зосередженням на аналізі розвитку людського капіталу як носія інноваційних знань та компетенцій. Автори виявляють проблемні аспекти його використання та пропонують ключові напрями розвитку. Серед них — всебічне посилення дуальності аграрної освіти [3, с. 35]. Значного розвитку у вітчизняній та європейській економічній літературі набули дослідження організаційного капіталу як сукупності, рівня та якості відносин підприємств із контрагентами зовнішнього середовища — споживачами, клієнтами, поставниками й підрядниками [4].

Він часто ототожнюється з клієнтським та інтерфейсним капіталом, як і його складники — ділова репутація, бренди, гудвіл. В умовах становлення поведінкової економіки та використання клієнтоорієнтованих стратегій розвитку підприємств значення споживчого капіталу у досягненні конкурентоспроможності аграрних підприємств також постійно зростає. Адже від його наявності, структури, обсягів, ефективності використання значним чином залежить ефективність збуту й реалізації продукції. Названі та інші наукові праці щодо формування і розвитку інтелектуального капіталу та його структурних складників меншою або більшою мірою відображають його проблематику та надають інструменти для її вирішення [5—7].

Тому вони є основою для поглиблення відповідних досліджень. На нашу думку, вони мають враховувати більшою мірою чинники цифровізації сучасних аграрних підприємств, а також реалії воєнних втрат і загроз, в яких опинилася Україна через неспровоковану агресію росії. Крім безумовного інноваційного вектору розвитку аграрних підприємств, їх економічного потенціалу та інтелектуального капіталу, важливе значення має врахування і завданих втрат і збитків, і ризиків, і чинника безпеки для функціонування та виживання аграрних підприємств і їх властивостей.

Цілком погоджуючись з висновками названих науковців, відзначаємо меншу увагу до обґрунтування проблем та рішень щодо розвитку споживчого капіталу. Йдеться лише про справедливую констатацію фактів про його важливість для діяльності аграрних підприємств як джерела додаткових конкурентних переваг та вигод. Зрозуміло, що вказане твердження не викликає заперечень, але вимагає більшої конкретизації аналізу проблем та розробки засобів розвитку даного складника.

Аналіз основних положень та висновків названих та інших публікацій дозволяє прийти до думки, що в сучасних дослідженнях інтелектуального капіталу необхідно дещо змінити їх вектор із загальних положень щодо формування структури та напрямів розвитку на виявлення впливу особливостей саме аграрного відтворення на специфіку формування та розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств, а відтак, і на їх соціально-економічні пріоритети. Також йдеться про встановлення причинно-наслідкових зв'язків між цифровізацією та автоматизацією аграрного виробництва й змістом та пріоритетами розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств.

Зазначимо, що ще 15—20 років тому аграрні підприємства використовували традиційні прийоми виробництва, які вимагали масового залучення працівників (понад 30% трудових ресурсів країни було зайнято в аграрному секторі) без інноваційних компетенцій, то в останні роки ця ситуація значно змінилася через залучення технологій No Till, точного землеробства, безпілотних літальних апаратів, ГІС— та хмарних технологій до виробництва й управління, бенчмаркінгу, банкінгу, електронної комерції, штучного інтелекту для формування операційного й споживчого капіталу. Це призвело до кардинального скорочення частки працівників аграрних підприємств у структурі трудових ресурсів країни на 20%, тобто до 10–11%, значно змінило вимоги до якості людсь-

кого капіталу та інших складників інтелектуального капіталу у напрямі їх підвищення.

Отже, наразі мова йде швидше про зміни в процесах аграрної діяльності і вже потім — про вплив цих змін на інтелектуальний капітал. Якщо раніше науковці справедливо вказували на специфіку людського й інтелектуального капіталу в аграрній сфері відповідно до її особливостей, то це було переконливо навіть на початок ХХІ століття. Так, О. Бородіна зазначала наступні особливості людського капіталу: висока частка у фізичному вимірі в аграрному секторі порівняно з іншими структурними ланками економіки; низькі якісні характеристики порівняно з іншими галузями; менша частка суспільних витрат на формування; прискорена економічна зношуваність через застаріння знань і навичок та умінь [8, с. 276].

Однак під впливом всебічної автоматизації та цифровізації аграрного виробництва й супутніх видів діяльності необхідно вказати на кардинальне зменшення людського капіталу аграрних підприємств, але підвищення обсягів витрат на формування інтелектуального капіталу та його якості; підвищення значимості інтелектуального капіталу до рівня основних капіталів аграрного відтворення — земельного та матеріально-технічного; постійний розвиток інтелектуального капіталу та його значна динаміка. Це стосується людського капіталу [9, с. 47]. При цьому слід наголосити на взаємовпливі інтелектуального капіталу та інноваційного розвитку аграрних підприємств. Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності аграрного виробництва, раціонального природокористування та енергоощадності людьми постійно розробляються і впроваджуються інновації, які, в свою чергу, вимагають підвищення рівня їх знань, умінь, інформованості.

Кардинальні зміни торкнулися й іншого складника інтелектуального капіталу — організаційного. Автоматизовані системи значно спростили і, разом з тим, підвищили ефективність та якість управління аграрною діяльністю загалом і моніторинг та контроль виробничих процесів зокрема. Постійно виникають нові правила і норми, неформальні правила і цінності, які регулюють відносини між людьми у процесі аграрної діяльності. Вони значно змінюються під впливом цифровізації, є доступними і зрозумілими, відкритими в онлайн мережах для користувачів. Це зумовлює підвищення ролі інформації та інформаційних систем у структурі організаційного капіталу для підвищення ефективності виконання функцій

нальних завдань. Високий рівень ефективності формування та розвитку організаційного капіталу досягається за рахунок цілеспрямованого впливу власників та менеджерів аграрних підприємств з використанням відповідних принципів управління.

Споживчий капітал також має значну динаміку та суттєві зміни у своїй структурі та розвитку. Так, значна частина торгівлі та брендів, реклами перемістилася у віртуальні мережі [10]. Це значно зменшило витрати на реалізацію та збут, наблизило клієнтів і партнерів до виробників, забезпечило високу мобільність споживчого капіталу, зробило доступність продукції до споживачів глобальною. Однак його регулювання у мережі інтернет все ще залишається не досконалим через прискорений розвиток.

У підсумку можна зазначити, що складники інтелектуального капіталу мають спільну нематеріальну природу, мету, принципи управління. Однак вони відрізняються за носіями та сферами прояву. Тому встановлення соціально-економічних пріоритетів їх розвитку має спиратися на висвітлення особливостей формування та проблем, супутніх цьому процесу. Отже, в сучасних умовах розвитку аграрних підприємств їх інтелектуальний капітал та особливості його формування характеризують наступні складники:

- посилення значимості в структурі економічного потенціалу аграрних підприємств як чинника загальної капіталізації, ефективності, конкурентоспроможності;
- зростання рівня взаємозалежності інноваціями аграрного виробництва та відтворення загалом;
- збільшення вартості формування та частки у структурі вартості аграрних підприємств;
- значне руйнування та скорочення внаслідок війни для підприємств на окупованих і звільнених територіях, ризики втрат на всій території країни;
- необхідність спеціальних заходів безпеки, збереження і захисту через використання цифрових технологій і віртуальних мереж;
- необхідність спеціальних заходів безпеки від втрат війни;
- міжнародна співпраця та конкуренція у сфері інтелектуального капіталу.

Визначаючи соціально-економічні особливості та пріоритети формування і розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств, потрібно враховувати, що аграрна сфера й навіть аграрні підприємства об'єднують різні види діяльності [11]. Це рослинництво і

садівництво, виноградарство і квітникарство, тваринництво і рибництво тощо. Вони вимагають відповідної фахової освіти, специфічних знань і навичок працівників; систем моніторингу, контролю і управління, інформації й наукових досліджень; специфічних товарних марок і брендів; стратегій і технологій маркетингу і продажів, певної клієнтоорієнтованості з врахуванням особливостей поведінкової економіки й поведінкових фінансів споживачів. Мова йде й про такі ірраціональні чинники, як спонтанність покупок, мода на бренди та продукти, престижність праці або посад, прихильність до того або іншого способу життя.

При визначенні соціально-економічних пріоритетів розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств велике значення має врахування інших складових їх економічного потенціалу, а саме наявного рівня матеріально-технічного й технологічного забезпечення, досягнення тих або інших конкурентних позицій на локальному, регіональному, національному та глобальних аграрних ринках; циклічності економічного розвитку загалом та сучасної стадії циклу. Важливе значення має і опора на врахування рівня економічного розвитку аграрних підприємств та потреб аграрних ринків [12—14]. Також потрібно враховувати основні площини застосування або прояву інтелектуального капіталу відповідно до стадій аграрного відтворення й аграрного виробництва; життєвого циклу аграрного підприємства; наявності соціальної, виробничо-економічної, екологічної сфер використання. Отже, йдеться про процесний та системний підходи у визначенні пріоритетів формуванні, організації і розвитку інтелектуального капіталу.

Отже, у соціальній площині для інтелектуального капіталу аграрних підприємств соціально-економічними пріоритетами є: інноваційне навчання й освіта працівників; автоматизація управління; соціологізація виробничих процесів і агробізнесу загалом; соціальна відповідальність; соціальна справедливість у розподілі матеріальних благ та задоволенні соціальних інтересів великих груп споживачів і кожного громадянина.

У виробничо-економічній площині йдеться про використання інтелектуального капіталу для зростання інноваційності основних бізнес-процесів аграрних підприємств; підвищення ефективності й конкурентоспроможності виробництва; для забезпечення розбудови нових ланцюгів додаткової вартості; здійснення експансії на глобальних аграрних ринках. Важливе значення має спрямованість інтелектуально-

го капіталу на забезпечення інновацій моніторингу та контролю виробництва; формування їх інтеграційних мереж.

В екологічній площині соціально-економічними пріоритетами для розвитку інтелектуального капіталу є забезпечення відповідності екологічним стандартам, вимогам і обмеженням; слідування принципам сталого розвитку; досягнення раціонального природокористування й енергоощадності. Також це підтримка органічного землеробства, розумного споживання для здорового способу життя й високого життєвого рівня населення.

На рівні всіх сфер пріоритетами розвитку інтелектуального капіталу всіх сфер аграрного виробництва має бути участь у забезпеченні продовольчої та національної безпеки; міжнародного співробітництва з дружніми країнами; європейської інтеграції; нормативно-правове регулювання; вироблення та слідування принципам оптимізації; моделювання різних сценаріїв і варіантів розвитку; планування та прогнозування.

ВИСНОВКИ

Всебічне дослідження особливостей формування інтелектуального капіталу аграрних підприємств дозволило виявити його конкурентні переваги і ризики. Перші характеризуються зростанням вартості і частки у структурі економічного потенціалу аграрного виробництва та його доведенням до рівнів земельного й матеріально-технічного капіталу. Останні стосуються втрат і загроз війни. Особливості формування інтелектуального капіталу визначаються інноваційним розвитком аграрного виробництва; структурними зрушеннями в його розміщенні, спеціалізації, кооперації та інтеграції. Соціально-економічні пріоритети ґрунтуються на принципах соціальної справедливості, соціальної відповідальності, виробничо-економічної ефективності, екологізації. Відповідно до системного підходу, соціально-економічні пріоритети розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств здійснюються на рівні соціальної, виробничо-економічної, екологічної сфер аграрної діяльності.

Література:

1. Вініченко І.І., Лапа В.О. Особливості формування та розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 85—90.
2. Липейко Т.І., Шеянова Ю.В. Модель управління організаційним капіталом. Українсь-

кий журнал прикладної економіки. 2021. № 28. С. 226—232.

3. Мармуть Л.О., Леваєва Л.Ю., Посполіт В.В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах фінансово-економічної стійкості та безпеки. Економічний вісник університету. 2021. Вип. 48. С. 33—39.

4. Кравчук Н.О. Споживчий капітал як елемент інтелектуального капіталу підприємства: сутність та структура. Ефективна економіка. № 7. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2199> (дата звернення: 07.07.2025).

5. Аранчій В.І., Ігнатенко М.М. Сутність ризиків підприємницької діяльності та їх оцінка з метою нівелювання й уникнення в управлінні ефективністю й конкурентоспроможністю розвитку. Економічний вісник університету. 2018. Вип. № 39. С. 52—58.

6. Коритько Т.Ю., Бриль І.В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. Економіка промисловості. 2021. № 1 (93). С. 92—110.

7. Мандич О.В., Науменко І.В., Романюк І.А. Формування політики товаророзподілу в інтегрованих структурах. Актуальні проблеми інноваційної економіки, 2019. Вип. 4. С. 83—87.

8. Бородіна О.М. Людський капітал в аграрній й сфері економіки України: науково-організаційні основи сучасного формування і розвитку. Київ, ННЦ ІАЕ. 2004. 436 с.

9. Ігнатенко М.М., Мармуть Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45—51.

10. Найчук-Хрущ М., Конахович В. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства. Економіка та суспільство, 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16> (дата звернення: 07.07.2025).

11. Ігнатенко М. Здійснення автоматизації бухгалтерського обліку аграрних підприємств на засадах впровадження нових програмних продуктів і моделей. Аграрна економіка. 2019. № 42. URL: <https://economicbulletin.com/index.php/journal/article/view/555/580> (дата звернення: 07.07.2025).

12. Барна М.Ю., Іванюк Ю.І. Напрямки реалізації інноваційного потенціалу підприємств на ринку сільськогосподарської продукції. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, № 37, 2023. С. 506—513.

13. Людвік І.І. Особливості інноваційного розвитку підприємств АПК України в сучасних умовах. Економіка, фінанси, менеджмент: ак-

туальні питання науки і практики. 2023. № 2 (64). С. 119—134.

14. Ihnatenko M., Marmul L., Petrenko V., Karnaushenko A., Levaieva L. Innovative Tools in the Methodology and Teaching of the Basic Principles of Enterprise Management. International Journal of Management. № 11 (6), 2020. Pp. 847—854.

References:

1. Vinichenko, I.I., and Lapa, V.O. (2020), "Features of the formation and development of intellectual capital of agricultural enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 85—90.

2. Lypejko, T.I. and Sheianova, Yu.V. (2021), "Model of organisational capital management", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 28, pp. 226—232.

3. Marmul', L.O. Levaieva, L.Yu. and Pospolit, V.V. (2021), "Formation of competitiveness of agricultural enterprises based on financial and economic stability and security", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 48, pp. 33—39.

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

5. Aranchij, V.I. and Ihnatenko, M.M. (2018), "The essence of entrepreneurial risks and their assessment with the aim of levelling and avoiding them in the management of efficiency and competitiveness of development", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 39, pp. 52—58.

6. Koryt'ko, T.Yu. and Bryl', I.V. (2021), "Intellectual capital of an enterprise and its assessment in the context of digitalisation", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 1 (93), pp. 92—110.

7. Mandych, O.V. Naumenko, I.V. and Romaniuk, I.A. (2019), "Formation of commodity distribution policy in integrated structures", *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky*, vol. 4, pp. 83—87.

8. Borodina, O.M. (2004), *Liuds'kyj kapital v ahrarni j sferi ekonomiky Ukrainy: naukovo-orhanizatsijni osnovy suchasnoho formuvannia i rozvytku* [Human capital in the agricultural and economic spheres of Ukraine: scientific and organisational foundations of modern formation and development], NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.

9. Ihnatenko, M.M. Marmul', L.O. and Romaniuk, I.A. (2023), "Development of competitive strategies for enterprises in the context of market globalisation", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 57, pp. 45—51.

10. Najchuk-Khrusch, M. and Konakhovych, V. (2024), "Innovative approaches to the formation of business processes as a structural element of an enterprise's intellectual capital", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16> (Accessed 7 June 2025)

11. Ihnatenko, M. (2019), "Automation of accounting in agricultural enterprises based on the introduction of new software products and models", *Ahrarna ekonomika*, vol. 42, available at: <https://economicbulletin.com/index.php/journal/article/view/555/580> (Accessed 7 June 2025)

12. Barna, M.Yu. and Ivaniuk, Yu.I. (2023), "Directions for realising the innovative potential of enterprises in the agricultural products market", *Naukovi zapysky L'viv's'koho universytetu biznesu ta prava*, vol. 37, pp. 506—513.

13. Liudvik, I.I. (2023), "Features of the innovative development of Ukrainian agribusiness enterprises in modern conditions" *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. № 2 (64), pp. 119—134.

14. Ihnatenko, M. Marmul, L. Petrenko, V. Karnaushenko, A. and Levaieva, L. (2020), *Innovative Tools in the Methodology and Teaching of the Basic Principles of Enterprise Management*. International Journal of Management, vol. 11 (6), pp. 847—854.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 657.6:631.1:331.2

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>
Т. О. Мачак,
старший викладач кафедри обліку, оподаткування
та управління фінансово-економічною безпекою,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3746-4736>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.41

ОБЛІКОВО-АУДИТОРСЬКИЙ АСПЕКТ ВИЯВЛЕННЯ ТИПОВИХ ПОРУШЕНЬ У СФЕРІ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

I. Prikhodko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine
T. Machak,
Senior Lecturer, Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

ACCOUNTING AND AUDITING ASPECTS OF IDENTIFYING TYPICAL VIOLATIONS IN THE FIELD OF REMUNERATION AT AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті досліджено обліково-аудиторські аспекти виявлення типових порушень у сфері оплати праці на підприємствах агропромислового комплексу. Обґрунтовано актуальність теми в умовах посилення вимог до фінансової прозорості та соціальних гарантій. Виокремлено специфічні фактори агросектору, що ускладнюють облік: сезонність, тимчасові працівники, ЦПХ-договори, натуральна форма оплати. На основі аналізу нормативно-правових актів (Закон "Про оплату праці", КЗпП, НП(С)БО 26, МСА) здійснено класифікацію порушень: у документальному оформленні, нарахуванні зарплати, обліку внесків і фактичних виплатах. Подано приклади аудиторських процедур для виявлення цих порушень. Статистичні дані перевірок Держпраці підтверджують системний характер проблеми. Запропоновано практичні заходи для вдосконалення внутрішнього контролю та забезпечення фінансової дисципліни. Окреслено перспективи подальших досліджень у напрямі цифровізації аудиту та протидії тіньовій зайнятості в аграрному секторі.

The article provides a comprehensive study of accounting and auditing aspects of identifying typical violations in the field of remuneration at enterprises in the agro-industrial complex of Ukraine. The relevance of the topic is justified in the context of increasing requirements for transparency of financial reporting, ensuring social guarantees for employees, as well as growing control by fiscal and labor authorities. It is determined that the specifics of the agricultural sector—seasonality of production, widespread use of temporary and seasonal workers, use of civil law contracts, and payment of wages in kind—complicate the accounting of labor relations and create conditions for violations. The legislative and regulatory framework for the regulation of accounting and auditing of settlements with personnel is disclosed, including

the Law of Ukraine "On Remuneration of Labor," the Labor Code, NAP(S)BO 26 "Payments to Employees," the Tax Code of Ukraine, as well as International Standards on Auditing (ISA 500, 530, 540). A classification of typical violations recorded at agricultural enterprises has been carried out in four key areas: documentation of labor relations (lack of orders, violations in keeping time sheets), calculation of wages (incorrect application of rates, violations of overtime accounting), accounting for deductions and contributions (errors in social security contributions, personal income tax, social payments), as well as actual payments (payment of wages "in envelopes," delays, double accounting). Examples of audit procedures are provided that allow for the timely detection of these violations and minimize the risks of distortion of accounting data and financial reporting. Particular attention is paid to the analysis of statistics from State Labor Service inspections for 2022—2024, which show a growing number of violations, a significant proportion of enterprises with unregistered employees, and violations in the calculation of wages. A hypothetical case study of an agricultural enterprise is presented, with a diagnosis of problem areas before and after the elimination of violations. Practical recommendations are proposed for improving internal control, increasing the transparency of settlements with employees, and reducing tax risks. Promising areas for further research are highlighted, in particular the development of automated audit methodology, the digitization of accounting processes, the monitoring of labor relations, and the formation of a comprehensive system to combat shadow employment in the agricultural sector.

Ключові слова: облік оплати праці, аудит, агропідприємства, трудові відносини, документальне оформлення, заробітна плата, порушення законодавства, аудит розрахунків з персоналом, внутрішній контроль.

Key words: payroll accounting, audit, agricultural enterprises, labor relations, documentation, wages, legal violations, payroll audit, internal control.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Оплата праці є ключовим елементом соціально-економічних відносин на підприємствах агропромислового комплексу, що зумовлює її важливість у системі бухгалтерського обліку та аудиту. В умовах економічних трансформацій, посилення вимог до прозорості звітності та забезпечення трудових гарантій особливо актуальним є виявлення і запобігання порушенням у сфері нарахування й виплати заробітної плати. Специфіка агросектору — сезонність, тимчасова зайнятість, використання договорів ЦПХ — ускладнює облік праці та підвищує ризики помилок. У цьому контексті дослідження обліково-аудиторського аспекту дозволяє ідентифікувати типові порушення, оцінити ризики викривлення облікових даних і підвищити ефективність контролю, що сприятиме фінансовій дисципліні та соціальній відповідальності аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В Україні останніми роками зростає кількість наукових досліджень з аудиту оплати праці, особливо в аграрному секторі, що пов'язано з потребою підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та достовір-

ності фінансової звітності. У працях [1, 2, 3] розглянуто організаційно-методичні засади аудиту розрахунків з оплати праці, зокрема розширення традиційних завдань аудиту шляхом оцінки ефективності праці та її оплати. Висвітлено етапи аудиту та проблеми, зокрема виплати зарплати "в конвертах" як прояв тіньових трудових відносин, і запропоновано шляхи їх подолання. Колесніченко А. С. і Монастирська Є. Є. досліджують вплив впорядкування обліку трудових ресурсів на ефективність аудиту, визначаючи методи виявлення типових порушень для удосконалення обліку [4]. Овсюк Н. і Ковбасюк І. аналізують облік розрахунків з оплатою праці в умовах сучасних викликів, зосереджуючись на методології бухгалтерського обліку та аналітичному забезпеченні управління [5]. Перспективи внутрішньої стандартизації аудиту розглянуто в дослідженнях [6, 7]. Дослідники [8, 9] систематизують типові порушення обліку оплати праці, виявлені під час аудиту, і пропонують шляхи їх усунення.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є ідентифікація та класифікація типових порушень у обліку й аудиті

Таблиця 1. Основні нормативно-правові акти з обліку та аудиту оплати праці

Назва нормативного документа	Сфера регулювання	Основні положення
Закон України «Про оплату праці»	Загальні принципи оплати праці	Визначає структуру заробітної плати, мінімальні гарантії, права працівників та роботодавців
Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Трудові відносини	Регулює порядок укладання трудових договорів, тривалість робочого часу, відпустки, понаднормову роботу
Закон України «Про фермерське господарство»	Особливості праці в аграрному секторі	Містить положення щодо участі членів фермерського господарства у виробничому процесі
Податковий кодекс України	Оподаткування доходів працівників	Визначає порядок обчислення і сплати ПДФО, військового збору, ЄСВ
НП(С)БО 26 «Виплати працівникам»	Бухгалтерський облік	Регламентує визнання, оцінку та розкриття інформації про виплати працівникам у звітності
МСА 500 «Аудиторські докази»	Аудит	Визначає вимоги до надання належних і достатніх доказів при аудиті розрахунків з працівниками
МСА 530 «Аудиторська вибірка»	Аудит	Регламентує застосування вибіркового підходу в перевірці даних про оплату праці
МСА 540 «Оцінки та розкриття»	Аудит	Стосується перевірки облікових оцінок, зокрема резервів по заробітній платі
Методичні рекомендації з обліку заробітної плати (Мінфін України)	Методика ведення обліку	Деталізують порядок документування, нарахування, утримань і відображення у звітності

Джерело: систематизовано на основі [10–14].

оплати праці на сільськогосподарських підприємствах, а також оцінка їхнього впливу на достовірність облікових даних та результати аудиту. Це дозволить запропонувати шляхи підвищення прозорості й законності розрахунків з персоналом в аграрному секторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Облік та аудит оплати праці регламентують ся низкою нормативно-правових актів:

— Закон України "Про оплату праці" — базовий документ, що визначає структуру заробітної плати, принципи її формування та державні гарантії [10].

— Кодекс законів про працю України (КЗпП) — регулює трудові відносини, режим праці, оплату за понаднормову роботу, відпустки тощо [11].

— Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 "Виплати працівникам" — встановлює порядок визнання, оцінки та розкриття інформації про виплати працівникам у фінансовій звітності [12].

— Податковий кодекс України — визначає порядок оподаткування доходів фізичних осіб,

єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування тощо [13].

— Міжнародні стандарти аудиту (МСА) [14]:

— МСА 500 "Аудиторські докази" — вимагає отримання належних і достатніх доказів щодо розрахунків з персоналом;

— МСА 530 "Аудиторська вибірка" — регламентує вибірккову перевірку облікових операцій з оплати праці;

— МСА 540 "Аудит оцінок, включаючи облікові оцінки та відповідну розкриття інформацію" — важливий для перевірки нарахованих, але ще не виплачених виплат.

Сфера регулювання та основні положення нормативно-правових документів щодо обліку та аудиту оплати праці систематизовано в таблиці 1.

Аграрна галузь має низку специфічних ознак, які впливають на організацію обліку праці та ускладнюють аудит (рис. 1):

— сезонність виробництва — більшість працівників залучаються лише на період посівної, збору врожаю, переробки продукції, що призводить до частого оформлення короткострокових трудових відносин;

— залучення тимчасових і сезонних працівників — часто оформляються без трудових договорів або з порушенням строків, що створює високий ризик штрафів;

— робота за договорами цивільно-правового характеру (ЦПХ) — застосовується для уникнення оформлення трудових відносин, але може бути переключена контролюючими органами;

— праця членів фермерських господарств — регулюється окремими нормами (Закон України "Про фермерське господарство" [15]), часто ведеться без повноцінного бухгалтерського супроводу;

— оплата натурою (продукцією) — у деяких випадках заробітна плата може виплачуватись частково сільськогосподарською продукцією [16], що ускладнює оцінку та облік;

Облік оплати праці в сільськогосподарських підприємствах є складним та багатокомпонентним процесом, який охоплює документальне оформлення трудових відносин, розрахунок і нарахування заробітної плати, облік податкових і соціальних зобов'язань, а також здійснення фактичних виплат. На практиці аудитори

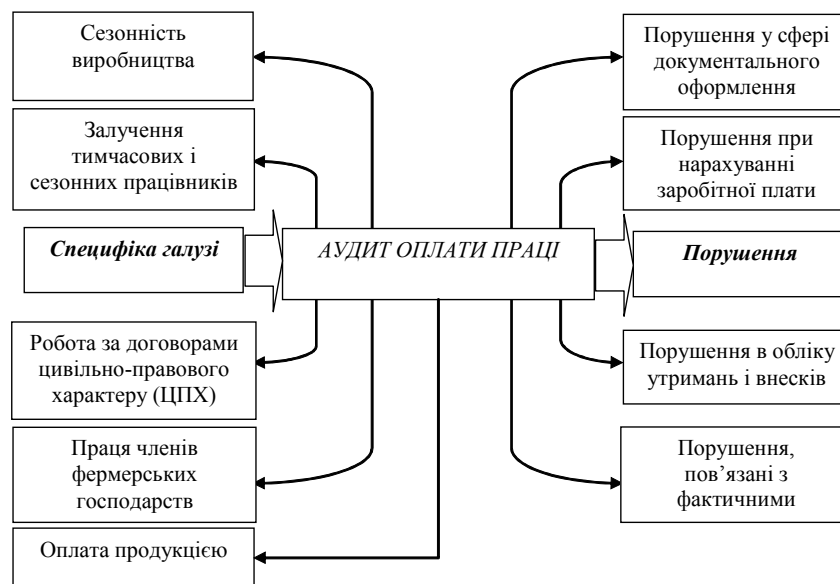


Рис. 1. Вплив галузевих особливостей на аудит оплати праці і виявлені в процесі нього типові порушення

Джерело: розроблено автором.

фіксують численні порушення, які умовно можна класифікувати за такими напрямками:

1. Порушення у сфері документального оформлення — документальне підтвердження трудових відносин є фундаментом для законного нарахування заробітної плати.

Найпоширенішими проблемами в цій площині є:

— відсутність наказів про прийом на роботу. Часто працівники, особливо сезонні або тимчасові, фактично виконують трудові функції без офіційного оформлення наказу керівника чи без підписаного трудового договору, що створює підстави для визнання трудових прав порушеними;

— недотримання вимог до ведення табелів обліку робочого часу. У практиці агропідприємств трапляються випадки заповнення табелів "заднім числом", без підписів відповідальних осіб, із завищенням відпрацьованого часу, що безпосередньо впливає на розмір нарахуваної заробітної плати.

2. Порушення при нарахуванні заробітної плати — ця група охоплює порушення, пов'язані з методикою розрахунків, нормами трудового законодавства та недотриманням умов колективних або індивідуальних договорів:

— неправильне застосування тарифних ставок або відрядних розцінок. Виявляється у випадках, коли заробітна плата розраховується не відповідно до затверджених тарифних сіток, штатного розпису або технологічних карт виробничих процесів;

— порушення обліку понаднормової, нічної, святкової роботи. Часто агропідприємства не ведуть належного обліку годин, відпрацьованих у вихідні або святкові дні, не застосовують підвищені коефіцієнти для оплати за роботу в нічний час, що суперечить КЗпП.

3. Порушення в обліку утримань і внесків — правильне нарахування та утримання податків і внесків є обов'язковою умовою для дотримання фінансової дисципліни.

Типові помилки включають:

— невірне нарахування або утримання єдиного соціального внеску (ЄСВ) і податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). Це може бути наслідком неправильного визначення бази оподаткування, застосування помилкових ставок або відсутності належної класифікації видів доходів;

— порушення порядку виплати лікарняних, відпускних та інших соціальних виплат. Наприклад, нарахування відпускних виходячи з помилкового періоду розрахунку середньої зарплати (1 місяць замість 12), або невчасне подання документів до Фонду соціального страхування.

4. Порушення, пов'язані з фактичними виплатами — наявність розбіжностей між офіційними обліковими даними та фактичними виплатами працівникам свідчить про фінансову непрозорість та приховану зайнятість:

— виплата частини заробітної плати в "конвертах". Така практика дозволяє уникати податкового навантаження, але водночас зменшує розмір пенсійного стажу працівника та створює підґрунтя для штрафів;

— несвоєчасна або нерегулярна виплата заробітної плати. Порушення строків виплат може свідчити про проблеми з ліквідністю, а також спричиняє соціальне напруження серед персоналу;

— розрив між обліковими даними та фактичними виплатами. Виникає, коли бухгалтерський облік не відображає реальні суми, отримані працівниками, що є свідченням подвійного ведення обліку.

Типові порушення в обліку оплати праці на аграрних підприємствах мають системний характер і пов'язані як із низьким рівнем внутрішнього контролю, так і з прагненням уникнути

Таблиця 2. Класифікація типових порушень в обліку оплати праці та приклади аудиторських процедур

Група порушень	Типові порушення	Приклади аудиторських процедур
Документальне оформлення	Відсутність наказів про прийом на роботу Порушення порядку оформлення табелів обліку робочого часу	Перевірка наявності наказів про прийом на роботу, трудових договорів у кадрових документах Перевірка достовірності табелів шляхом зіставлення з фактично відпрацьованим часом, підписами відповідальних осіб Інтерв'ю з працівниками про умови оформлення
Нарахування зарплати	Неправильне застосування тарифних ставок або відрядних розцінок Порушення порядку обліку понаднормової та нічної роботи	Перевірка правильності застосування тарифних ставок згідно зі штатним розписом та локальними нормативами Аналіз нарахувань за понаднормову та нічну роботу з порівнянням із табелями Вибіркова перевірка нарахувань за різні періоди
Облік утримань і внесків	Невірне нарахування ЄСВ, ПДФО Порушення при виплаті лікарняних або відпускних	Перевірка правильності нарахування та сплати ЄСВ та ПДФО за звітними періодами Зіставлення нарахованих і фактично сплачених сум податків і внесків Аналіз документів щодо лікарняних та відпускних на відповідність нормативам
Виплати	Виплата частини зарплати «в конвертах» Несвоєчасна або нерегулярна виплата Розрив між обліком у бухгалтерії та фактичними виплатами	Перевірка платіжних відомостей, банківських виписок, касових ордерів на відповідність нарахуванням Аналіз відповідності термінів виплати зарплати вимогам законодавства Інтерв'ю з працівниками, оцінка розбіжностей між обліковими даними та їхніми реальними доходами

Джерело: систематизовано на основі [1, 8, 9].

Таблиця 3. Огляд контролю за додержанням трудового законодавства

Показник	Значення
Загальна кількість перевірок органами Держпраці за 2023 рік	1 954
Заходів за результатами перевірок	1 685
Виявлено порушень	5 587
Внесено приписів про усунення порушень	1 652
Загальна сума накладених штрафів	понад 29 000 000 грн

Джерело: систематизовано на основі [17, 18].

Таблиця 4. Типові порушення в обліку та аудиті оплати праці на агропідприємствах

Порушення	Суть порушення	Можливі наслідки	Ознаки виявлення при аудиті
Неоформлені працівники	Робота без трудового договору	Штраф до 201 тис. грн за кожного працівника (ст. 265 КЗпП) [11]	Відсутні накази, табелі, договори
Виплата «в конвертах»	Частина зарплати виплачується готівкою поза обліком	Ухилення від податків і внесків, ризик перевірки	Невідповідність між обліком і фактичними витратами
Підроблені табелі обліку робочого часу	Фіктивне завищення робочого часу	Зайві витрати, спотворення фінансової звітності	Табелі не відповідають первинним документам
Неправильне нарахування відпускних	Порушення методики середнього заробітку	Скарги працівників, штрафи	Розрахунки не відповідають НП(С)БО 26 [12]
Замінено трудові договори на ЦПХ	Уникнення соціальних гарантій	Доутримання податків, штрафи	Аналіз змісту договорів, фактичних відносин

Джерело: систематизовано на основі [8, 9, 11, 12].

фіскального навантаження. Класифікація типових порушень наведена в таблиці 2.

Згідно з узагальненими даними, більшість порушень на агропідприємствах стосується саме сфери оплати праці (табл. 3).

У процесі аудиту аграрних підприємств виявляється низка характерних порушень, пов'язаних із обліком розрахунків з оплати праці. Типові приклади узагальнено в таблиці 4.

Проведений аналіз типових порушень в обліку оплати праці на аграрних підприємствах свідчить про системність проблем, що виникають на всіх етапах обліку — від документального оформлення трудових відносин до фактичних розрахунків із працівниками. Найбільш поширеними є порушення, пов'язані з відсутністю належного оформлення трудових договорів, некоректним нарахуванням заробітної плати, а також недотриманням податкового та соціального законодавства. Виявлення цих порушень вимагає застосування комплексних аудиторських процедур, що охоплюють перевірку первинних документів, аналіз відповідності нарахувань законодавчим нормам та співставлення облікових даних із фактичними виплатами. Усунення таких порушень сприятиме підвищенню достовірності фінансової звітності, зниженню ризиків

податкових санкцій та забезпеченню соціальної справедливості для працівників агросектору.

ВИСНОВКИ

Оплата праці в аграрному секторі є одним із найбільш уразливих напрямів бухгалтерського обліку, що зумовлює потребу в системному аудиті для забезпечення достовірності даних і дотримання законодавства.

Аналіз типових порушень на агропідприємствах виявив проблеми як у документальному оформленні трудових відносин, так і в правильності нарахувань та своєчасності виплат заробітної плати.

Особливу увагу слід приділити дотриманню податкового та соціального законодавства, а також протидії нелегальним виплатам, що загрожують фінансовій прозорості та соціальній стабільності. Комплексний аудит із використанням кадрових документів, порівнянням облікових та фактичних даних, а також перевіркою податкових нарахувань є ключовим інструментом для виявлення таких порушень.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розвиток методології автоматизованого аудиту, аналіз впливу законодавчих змін на якість обліку й аудиту, а також розробка механізмів запобігання нелегальним виплатам і формування ефективної системи мотивації персоналу з урахуванням особливостей агроприводництва.

Література:

1. Білобровенко Т. В., Шквара Д. О. Шляхи удосконалення організації та методики аудиту розрахунків з оплати праці. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки). 2021. № 6. С. 23—27. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.23>.
2. Погорєлова Т. П., Корячко Д. С. Основні організаційно-методичні аспекти аудиту розрахунків з оплати праці в сільськогосподарських підприємствах. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5394>.
3. Воронко Н. Р., Брусьо Т. В., Воронко Р. М. Нормативно-правове регулювання трудових відносин та організаційно-методичні аспекти аудиту розрахунків з оплати праці на підприємстві. Herald of lviv university of trade and economics economic sciences. 2020. № 59. С. 124—131. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-16> (дата звернення: 07.07.2025).
4. Колєсніченко А. С., Монастирська Є. Є. Упорядкування обліку трудових ресурсів та

аудит розрахунків з оплати праці. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 96—102. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001404213>

5. Овсюк Н., Ковбасюк І. Облік розрахунків з оплати праці в контексті сучасних економічних та соціальних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-75> (дата звернення: 07.07.2025).

6. Обліково-фінансове забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки України на інноваційній основі: колективна монографія / за заг. ред. Г.Є. Павлової та І.П. Приходька. Дніпропетровськ: Герда, 2015. 524 с.

7. Обліково-аналітичне забезпечення й оподаткування розвитку суб'єктів агробізнесу та сільських територій: колективна монографія / за заг. ред. Мармуть Л. О. Херсон: Айлант, 2019. 334 с.

8. Ангеловська О., Синяєва Л. Аудит розрахунків з оплати праці та типові помилки і порушення, що можуть бути виявлені при його проведенні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 1. С. 14—18.

9. Кравчук Д., Артюх О. Аудит розрахунків з оплати праці: огляд типових порушень обліку та шляхи їх вирішення. 2020. ЛОГОС. ОНЛАЙН. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6802>

10. Про оплату праці. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

11. Кодекс законів про працю України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

12. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 "Виплати працівникам". Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

13. Податковий кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

14. Міжнародні стандарти аудиту. Міністерство Фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-audit> (дата звернення: 07.07.2025).

15. Про фермерське господарство. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

16. Натуральна форма оплати праці | Журнали online — "Дебет-Кредит". Журнали online — "Дебет-Кредит". URL: <https://online.dtkr.ua/2015/06/44690> (дата звернення: 07.07.2025).

17. Статистика перевірок і штрафів у сфері праці за 2023 рік. <https://ekadrovik.expertus.com.ua>. URL: https://ekadrovik.expertus.com.ua/10013901?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.07.2025).

18. kadroland. Перевірки Держпраці-2025: підстави та розміри штрафів. kadroland. URL: <https://kadroland.com/news/696-perevirki-derzpraci-2024-pidstavi-ta-rozmiri-strafiv> (дата звернення: 07.07.2025).

References:

1. Bilobrovenko, T. V., & Shkvara, D. O. (2021), "Ways to improve the organization and methodology of auditing payroll calculations", Bulletin of the National Technical University "KhPI" (Economic Sciences), vol. (6), pp. 23—27. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.23>

2. Pohorielova, T. P., & Koriachko, D. S. (2017), "Main organizational and methodological aspects of auditing payroll settlements in agricultural enterprises", Efficient Economy, vol. (1), available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5394> (Accessed 25 June 2025).

3. Voronko, N. R., Brusyo, T. V., & Voronko, R. M. (2020), "Legal regulation of labor relations and organizational and methodological aspects of payroll audit at the enterprise", Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences, vol. (59), pp. 124—131. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-16>

4. Kolesnichenko, A. S., & Monastyrskaya, Ye. Ye. (2023), "Streamlining labor resources accounting and payroll audit", Business Inform, vol. (3), pp. 96-102, available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001404213> (Accessed 25 June 2025).

5. Ovsyuk, N., & Kovbasiuk, I. (2024), "Payroll accounting in the context of modern economic and social challenges", Economy and Society, vol. (62), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-75>

6. Pavlova, H. Ye., & Prykhodko, I. P. (2015), Oblikovo-finsove zabezpechennia staloho rozvytku ahroarhnoho sektoru ekonomiky Ukrainy na innovatsijnij osnovi: kolektyvna monohrafiia [Accounting and financial support for sustainable development of the agricultural sector of Ukraine's economy on an innovative basis: collective monograph], Herda, Dnipropetrovsk, Ukraine.

7. Marmul, L. O. (2019), Oblikovo-analitychne zabezpechennia j opodatkovannia rozvytku

sub'ektiv ahrobiznesu ta sil's'kykh terytorij: kolektyvna monohrafiia [Accounting and analytical support and taxation of agribusiness entities and rural areas: collective monograph], Ailant, Kherson, Ukraine.

8. Anhelovska, O., & Syniaeva, L. (2014), "Audit of payroll calculations and typical errors and violations that may be detected during its implementation", Scientific Works of Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences), vol. (1), pp. 14—18.

9. Kravchuk, D., & Artiukh, O. (2020), "Audit of payroll settlements: a review of typical accounting violations and ways to solve them", ЛОГОС. ONLINE, available at: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6802> (Accessed 25 June 2025).

10. Verkhovna Rada of Ukraine, (2024), Law of Ukraine "On remuneration of labor", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (Accessed 25 June 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine, (2025), "Labour Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 25 June 2025).

12. Ministry of Finance of Ukraine, (2003), "On approval of National Accounting Standard 26 "Employee benefits", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> (Accessed 25 June 2025).

13. Verkhovna Rada of Ukraine, (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 25 June 2025).

14. Ministry of Finance of Ukraine, (2018), "International Standards on Auditing", available at: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-audit> (Accessed 25 June 2025).

15. Verkhovna Rada of Ukraine, (2003), Law of Ukraine "On Farming", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (Accessed 25 June 2025).

16. Debet-Kredit, (2015), "Natural form of remuneration", available at: <https://online.dtkr.ua/2015/06/44690> (Accessed 25 June 2025).

17. Ekadrovik, (2023), "Labor inspection and fines statistics 2023", available at: <https://ekadrovik.expertus.com.ua/10013901> (Accessed 25 June 2025).

18. Kadroland, (2024), "Labor inspections 2025: grounds and fine amounts", available at: <https://kadroland.com/news/696-perevirki-derzpraci-2024-pidstavi-ta-rozmiri-strafiv> (Accessed 25 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2025 р.

УДК 332.1:351.77:355.02(477)

Г. Я. Левків,

д. е. н., професор кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>

І. Б. Франчук,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3166-4921>

Ю. В. Орехов,

аспірант кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6630-2288>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.48

ПЕРЕШКОДИ ТА ВИКЛИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

H. Levkiv,

Doctor of Economic Sciences, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

I. Franchuk,

PhD in Economics, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

Y. Oryekhov,

Postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

OBSTACLES AND CHALLENGES IN RURAL DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM UNDER MARTIAL LAW

Метою статті є обґрунтування необхідності трансформації системи управління розвитком сільських територій в умовах воєнного стану та розробка етапів подолання виявлених викликів. Об'єктом дослідження виступає система управління розвитком сільських територій в Україні, яка функціонує в умовах повномасштабного збройного вторгнення.

У статті визначено ключові перешкоди та виклики, що постають перед системою управління розвитком сільських територій України в умовах воєнного стану, спричиненого повномасштабним збройним вторгненням. Обґрунтовано наукову й практичну важливість теми дослідження в контексті збереження функціональності аграрного сектору, соціальної стабільності та продовольчої безпеки. Доведено, що традиційні моделі управління сільськими громадами виявились недостатньо адаптованими до умов активних бойових дій, що зумовлює потребу в розробці нових підходів до планування, координації та реагування на загрози.

Встановлено, що розвиток сільських територій потребує інтеграції безпекових параметрів у всі управлінські рішення, зокрема щодо інфраструктури, логістики, життєзабезпечення та гуманітарного реагування. Охарактеризовано сім етапів подолання зазначених викликів, серед яких: діагностика ситуації, формування кризових стратегій, зміцнення спроможності місцевого самоврядування, мобілізація внутрішніх ресурсів громад, створення міжрівневих управлінських зв'язків, безпекова інтеграція та перехід до моделі відновлення.

Обґрунтовано важливість соціальної згуртованості, самоорганізації та підвищення ролі локального лідерства у процесах управління на місцях. Підкреслено, що забезпечення ефективного функціонування сільських територій в умовах воєнного стану є критичним не лише для територіальної цілісності держави, а й для її довгострокового розвитку. Запропонований механізм слугувати основою для політик відбудови та стабілізації у повоєнний період.

The purpose of the article is to substantiate the need to transform the rural development management system in conditions of martial law and develop stages for overcoming the identified challenges. The object of the study is the rural development management system in Ukraine, which operates in conditions of full-scale armed invasion.

The article identifies key obstacles and challenges facing the rural development management system in Ukraine in conditions of martial law caused by full-scale armed invasion. The scientific and practical importance of the research topic in the context of maintaining the functionality of the agricultural sector, social stability and food security is substantiated. It is proven that traditional models of rural community management have proven to be insufficiently adapted to the conditions of active hostilities, which necessitates the development of new approaches to planning, coordination and response to threats.

It is established that the development of rural areas requires the integration of security parameters into all management decisions, in particular regarding infrastructure, logistics, life support and humanitarian response. Seven stages of overcoming the above challenges are characterized, including: situation diagnostics, formation of crisis strategies, strengthening the capacity of local self-government, mobilization of internal resources of communities, creation of inter-level management relations, security integration and transition to the recovery model.

The importance of social cohesion, self-organization and increasing the role of local leadership in local management processes is substantiated. It is emphasized that ensuring the effective functioning of rural areas under martial law is critical not only for the territorial integrity of the state, but also for its long-term development. The proposed mechanism should serve as the basis for reconstruction and stabilization policies in the post-war period.

Ключові слова: сільські території, воєнний стан, повномасштабне збройне вторгнення, управління розвитком, криза, громади, стійкість, відновлення, адаптація, стратегія.

Key words: rural areas, martial law, full-scale armed invasion, development management, crisis, communities, resilience, recovery, adaptation, strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Першочерговим чинником, що зумовлює актуальність дослідження перешкод та викликів у системі управління розвитком сільських територій, є загострення соціально-економічної нестабільності, викликане повномасштабним збройним вторгненням на територію України. Умови воєнного стану створили безпрецедентне навантаження на інститути місцевого самоврядування, аграрні підприємства та інфраструктуру сільських громад. Саме тому дослідження цієї теми дозволяє не лише виявити слабкі ланки в існуючій системі управління, але й сформувати адаптивні управлінські механізми, які здатні забезпечити відновлення, стабілізацію та подальший розвиток сільських територій у середньо- та довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У межах аналізу проблеми управління розвитком сільських територій важливим є врахування наукових підходів до ідентифікації, кла-

сифікації та стратегічного бачення трансформації села [1—11]. І. Сторонянська та Х. Патицька [1] зазначають, що сучасні методи визначення сільських територій вимагають урахування багатьох параметрів: просторових, демографічних та функціональних, що дозволяє точніше формувати політики їхнього розвитку. О. Ходаківська та О. Кононенко [2] у своєму дослідженні охарактеризували еволюцію економічних теорій сталого розвитку сільської місцевості, що є ключовим для осмислення сучасних викликів. На думку І. Томашук [3], інвестиційний потенціал сільських територій залишається основою їх модернізації, але в умовах воєнного стану цей потенціал потребує нових механізмів реалізації. В. Рябоконт [4] доводить, що децентралізація є базовим інструментом для підвищення ефективності управління сільськими громадами, особливо у кризових умовах. Однак, як вважає А. Мазур та О. Дмитрик [5], господарства населення залишаються недооціненим суб'єктом облаштування територій, з огляду на їх мобілізаційний потенціал у надзвичайних ситуаціях. Д. Костюченко [6]

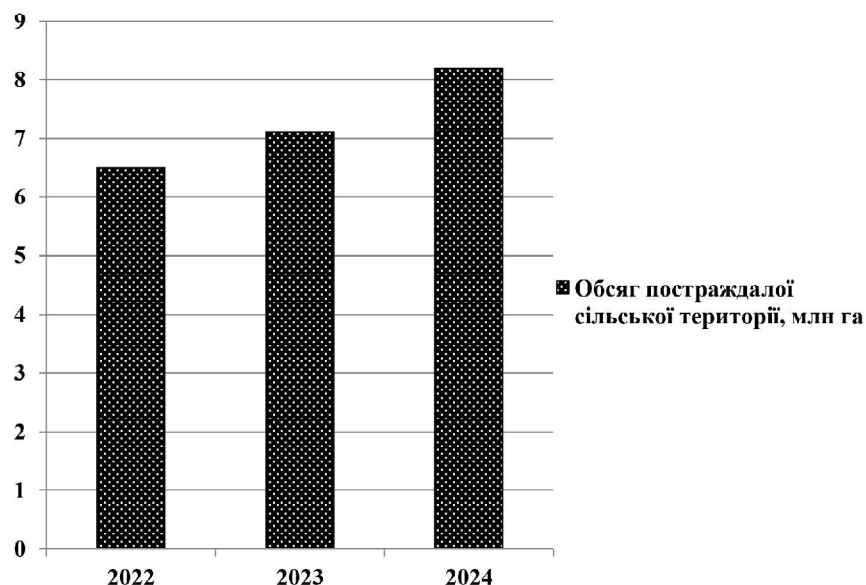


Рис. 1. Обсяги постраждалої сільської території від повномасштабного збройного вторгнення, млн га

Джерело: сформовано авторами за даними джерел: [12].

вказує на структурні проблеми розвитку сільських територій в Україні, підкреслюючи потребу у впровадженні нових моделей управління. І. Беженар [7] зазначає, що теоретичне осмислення поняття "сільські території" є недостатньо завершеним, що ускладнює їх чітке управлінське позиціонування в період кризових викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування необхідності трансформації системи управління розвитком сільських територій в умовах воєнного стану та розробка етапів подолання виявлених викликів. Об'єктом дослідження виступає система управління розвитком сільських територій в Україні, яка функціонує в умовах повномасштабного збройного вторгнення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Варто наголосити, що сільські території є не лише аграрним простором, а й важливим елементом продовольчої безпеки держави. Під час активних бойових дій ці території зазнають руйнувань, депопуляції, втрати трудових ресурсів, а також порушення логістичних і соціальних ланцюгів. Відтак, якраз нові виклики вимагають перегляду пріоритетів державної регіональної політики та впровадження спеціалізованих стратегій управління, адаптованих до умов воєнного стану. Наявність ефективного

управління у сільській місцевості підвищує шанси на збереження критичних функцій, зокрема постачання продуктів харчування, медичних послуг і базових соціальних стандартів.

Динаміка зростання обсягів постраждалої сільської території з 6,5 млн га у 2022 році до 8,2 млн га у 2024 році є красномовним індикатором масштабності викликів, з якими стикається управлінська система на місцях. У 2022 році основні руйнування були пов'язані з активними бойовими діями та тимчасовою окупацією частини аграрних регіонів, однак у 2023 році площа постраждалих територій зросла до 7,1 млн га, що обумовлено поширенням зон мінної небезпеки, пошкодженням логістичної інфраструктури та повторними обстрілами. У 2024 році цей показник досяг 8,2 млн га, що свідчить не лише про продовження бойових дій, а й про те, що відновлення земельного фонду не встигає за темпами руйнувань. Ця негативна динаміка вимагає переосмислення підходів до стратегічного управління, зокрема через впровадження кризових планів, оновлення земельного моніторингу та адаптацію місцевих політик до умов довготривалого воєнного навантаження на сільську місцевість (рис. 1).

На нашу думку, проблема перешкод в управлінні розвитком сільських територій повинна розглядатися крізь призму загальнонаціональної стійкості. У періоди активних бойових дій саме громади, розташовані в прикордонних або прифронтових регіонах, беруть на себе значну частину гуманітарного, економічного й

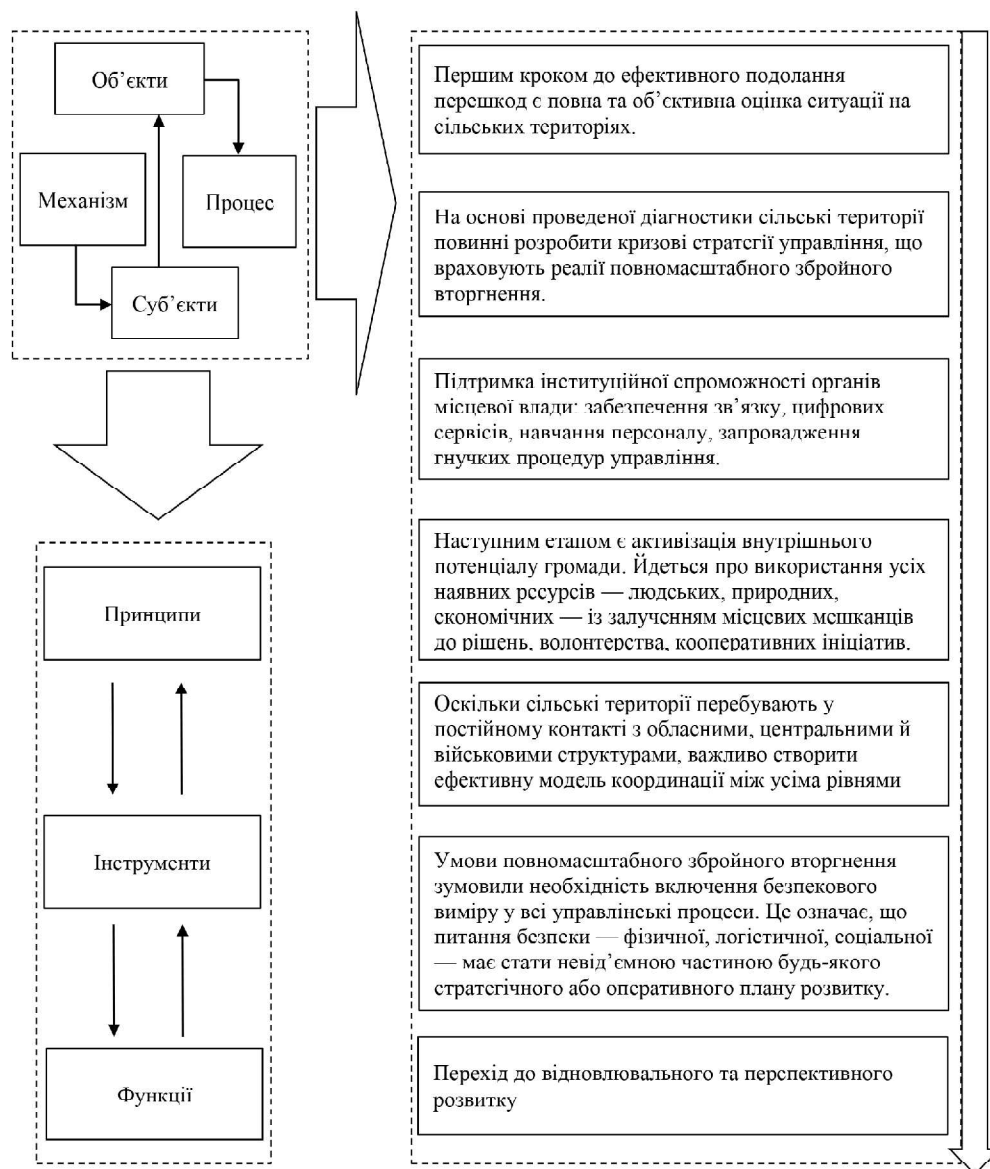


Рис. 2. Механізм подолання основних перешкод в системі управління розвитком сільських територій в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано авторами.

інфраструктурного навантаження. З огляду на це, забезпечення належного функціонування системи управління в сільській місцевості в умовах воєнного стану набуває стратегічного значення, що виходить далеко за межі суто аграрної політики. Слід зазначити, що розвиток сільських територій у мирний час вже був ускладнений численними проблемами, серед яких — міграція населення до міст, зношеність інфраструктури, низький рівень цифровізації та обмеженість фінансових ресурсів. Воєнний стан лише загострив ці проблеми, перетворивши їх на чинники критичного ризику. Управлінська система, яка була адаптована до мирного розвитку, не завжди є ефективною в умовах непередбачуваних загроз, пов'язаних з руйнуван-

ням інфраструктури, відсутністю комунікацій, переміщенням населення та зростанням гуманітарного навантаження (рис. 2).

Осмислення викликів, які постали перед системою управління сільськими територіями під час повномасштабного збройного вторгнення, дозволяє здійснити системний аналіз процесів, які до того залишалися на периферії дослідницької уваги. Зокрема, актуальним є вивчення адаптаційної спроможності місцевих адміністрацій, ефективності механізмів децентралізації в кризовий період, а також рівня взаємодії між державними структурами та громадянським суспільством. Такий аналіз відкриває можливості для формування нових моделей управління, що враховують сучасні ризики та за-

безпечують сталий розвиток навіть в умовах небезпеки. Слід зауважити, що існуюча система управління розвитком сільських територій переважно орієнтована на довгострокові інвестиції та програми мирного будівництва. Натомість в умовах воєнного стану виникає потреба в оперативних, антикризових, мобільних управлінських рішеннях. Це вимагає оновлення нормативної бази, створення механізмів фінансової та технічної підтримки, а також забезпечення постійної комунікації між усіма рівнями влади. Таким чином, тема дослідження є не лише теоретично значущою, але й має чіткий практичний вимір.

Можна стверджувати, що сільські території, які опинились в епіцентрі активних бойових дій або в тилу, стали неочікуваним полем для перевірки ефективності існуючих управлінських підходів. Їх досвід — як позитивний, так і негативний — є безцінним джерелом емпіричних даних для майбутніх стратегій сталого відновлення. Аналіз цих кейсів дає змогу виявити найбільш уразливі елементи в системі управління, розробити рекомендації для підвищення стійкості громад, а також сформулювати сценарії дій у випадках нових загроз. На тлі руйнівних наслідків повномасштабного збройного вторгнення особливої ваги набуває проблема соціальної згуртованості у сільській місцевості. Успішне управління розвитком територій неможливе без довіри до влади, без горизонтальних зв'язків, без формування локального лідерства. Тому актуальність теми також полягає в потребі дослідження соціального виміру управління — здатності громад до самоорганізації, збереження локальної ідентичності, волонтерської активності та громадянської відповідальності у складних умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, слід зазначити, що повномасштабне збройне вторгнення та воєнний стан істотно трансформували умови функціонування сільських територій, створивши новий рівень управлінських викликів. Серед основних перешкод виокремлено критичне зростання постраждалих земель (з 6,5 млн га у 2022 році до 8,2 млн га у 2024 році), деградацію інфраструктури, втрату трудового потенціалу, а також ускладнення міжрівневої координації в системі державного та місцевого управління. Обґрунтовано потребу впровадження гнучких, адаптивних стратегій управління, що базуються на кризових сценаріях, інституційній мобілізації

громад та безпековій інтеграції. Запропоновано сім ключових етапів подолання управлінських викликів, які формують послідовну модель переходу від реагування до відновлення та навіть подальшого вже, безпекового розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з необхідністю кількісної оцінки ефективності управлінських рішень у різних регіонах України, зокрема у громадах, які зазнали різного ступеня руйнування. Актуальним також є поглиблене дослідження самого безпекового потенціалу громадської самоорганізації як фактору стабілізації на сільських територіях у періоди тривалих загроз.

Література:

1. Сторонянська І. З., Патицька Х. О. Методичні підходи до ідентифікації сільських територій: світова практика. Економіка АПК. 2020. № 5. С. 105.
2. Ходаківська О. В., Кононенко О. М. Еволюція економічних теорій сталого сільського розвитку. Економіка АПК. 2020. № 10. С. 49—61.
3. Томашук І. В. Інвестиційний потенціал сільських територій: основні аспекти розвитку. Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2018. № 11 С. 140—149.
4. Рябоконь В. П. Децентралізація — шлях до розвитку сільських територій в Україні. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 7.
5. Мазур А. Г., Дмитрик О. В. Господарства населення як економічна категорія та суб'єкт облаштування сільських територій. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 11. С. 7—20.
6. Костюченко Д. А. Розвиток сільських територій в Україні: проблеми та перспективи. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=4&y=2017>
7. Беженар І. М., Мамчур В. А., Малік А. М., Германюк Н. В., Демченко О. В. Теорія сутності дефініції "сільські території". Економіка АПК. 2021. № 12. С. 46.
8. Леськів Г., Левків Г. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до Індустрії 5.0. No 7(35).2024: Наукові інновації та передові технології. 278—285.
9. Левків, Г. Я., Франчук, І. Б., Леськів, Г. З., & Грицак, О. С. Цифрові технології підвищення ефективності обліку на підприємстві в умовах формування дієвої системи аналітичного менеджменту. Актуальні питання економічних наук, 2025. (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15483568>

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

11. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

References:

1. Storonyanska, I. Z., & Patytska, Kh. O. (2020), "Methodical approaches to the identification of rural areas: global practice", *Ekonomika APK*, vol. 5, p. 105.

2. Khodakivska, O. V., & Kononenko, O. M. (2020), "Evolution of economic theories of sustainable rural development", *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 49—61.

3. Tomashuk, I. V. (2018), "Investment potential of rural areas: key aspects of development", *Stalyi rozvytok ekonomiky. Mizhnarodnyi naukovy-vyrobnychy zhurnal*, vol. 11, pp. 140—149.

4. Riabokon, V. P. (2020), "Decentralization — a path to the development of rural areas in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 1, p. 7.

5. Mazur, A. H., & Dmytryk, O. V. (2016), "Households as an economic category and a subject of rural area development", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 11, pp. 7—20.

6. Kostiuchenko, D. L. (2017), "Development of rural areas in Ukraine: problems and prospects", *Efektivna ekonomika*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=4&y=2017> (Accessed 25 May 2025).

7. Bezhenar, I. M., Mamchur, V. A., Malik, L. M., Hermaniuk, N. V., & Demchenko, O. V. (2021), "Theory of the definition 'rural areas'", *Ekonomika APK*, vol. 12, p. 46.

8. Leskiv, H., & Levkiv, H. (2024), "Management in conditions of innovation through artificial intelligence technologies: challenges of the transition to Industry 5.0", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 7 (35), pp. 278—285.

9. Levkiv, H. Ya., Franchuk, I. B., Leskiv, H. Z., & Hrytsak, O. S. (2025), "Digital technologies for improving accounting efficiency in enterprises under the formation of an effective analytical management system", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15483568>.

10. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237).

11. Shtangret, A., Silkyn, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to the personnel security of an enterprise", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10 (38), pp. 190—201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201).

12. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 25 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.07.2025 р.

ІНВЕСТИЦІЇ.
ПРАКТИКА
ТА ДОСВІД

<https://nayka.com.ua>

ISSN 2306-6814
P-ISSN 2306-6814

Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

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 330

Л. В. Марценюк,

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

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

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.54

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

L. Martseniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Ukrainian State University of Science and Technologies

DIRECTIONS FOR IMPROVING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC GLOBALIZATION

У статті досліджено сучасні напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах глобалізації економіки та воєнного стану. Автором визначено, що залізничний транспорт відіграє ключову роль у розвитку економіки України, зокрема у забезпеченні логістичних зв'язків, експортного потенціалу та внутрішньої мобільності населення. Проте через повномасштабну війну інфраструктура зазнала значних руйнувань, а робота підприємств — численних викликів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання ефективного управління бізнес-процесами, що забезпечують стійке функціонування залізничного сектору.

У дослідженні систематизовано ключові бізнес-процеси залізниць: перевезення пасажирів і вантажів, управління інфраструктурою, технічне обслуговування рухомого складу, транспортно-експедиторську діяльність, HR-менеджмент, маркетинг, фінансове управління, цифровізацію. Для кожного процесу визначено функціональне наповнення, виявлено слабкі місця та надано практичні рекомендації щодо покращення.

Запропоновано чотири стратегічні напрями вдосконалення: 1) цифрова трансформація галузі (включно з Big Data, онлайн-сервісами, цифровими квитками, автоматизацією); 2) розвиток клієнтоорієнтованих сервісів (гнучкі тарифи, зворотній зв'язок, мобільні застосунки); 3) євроінтеграція та приведення до стандартів TEN-T; 4) формування потужного кадрового потенціалу, з урахуванням викликів воєнного часу. Автор підкреслює, що ефективне управління є не лише економічною необхідністю, а й питанням національної безпеки.

У статті враховано новітні дослідження Світового банку, статистичні показники перевезень, а також практичний досвід управління залізничною інфраструктурою в умовах кризових ситуацій. У висновках підкреслено, що лише комплексний підхід, поєднання інновацій, інвестицій та людського капіталу дозволить адаптувати залізничний транспорт до вимог глобалізованої економіки, підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.

The article explores the current directions for improving business process management of railway transport enterprises in the context of economic globalization and under martial law. The author emphasizes that railway transport plays a key role in Ukraine's economic development by providing logistics connectivity, supporting export potential, and ensuring internal mobility. However, due to the full-scale war, the railway infrastructure has suffered significant damage, and the operations of enterprises are under constant stress. In this regard, the issue of effective business process management becomes increasingly critical for ensuring the sector's resilience.

The study systematizes the main business processes in the railway sector: freight and passenger transportation, infrastructure management, rolling stock maintenance, freight forwarding, human resources management, marketing, financial management, and digitalization. For each of these, functional responsibilities are detailed, weaknesses identified, and practical recommendations proposed for improvement.

Four strategic directions for improvement are proposed: (1) digital transformation of the industry (including Big Data, online services, digital tickets, and automation); (2) development of customer-oriented services (flexible tariffs, customer feedback mechanisms, mobile applications); (3) European integration and alignment with TEN-T standards; (4) development of human capital, considering the challenges of wartime. The author highlights that efficient management is not only an economic imperative but also a matter of national security.

The article incorporates findings from the World Bank's latest report, analyzes official transportation statistics, and integrates practical insights from crisis-time infrastructure management. The conclusions stress that a comprehensive approach—combining innovation, investment, and human capital will allow Ukraine's railway sector to adapt to global economic challenges, enhance its competitiveness, and ensure sustainable development.

Ключові слова: бізнес-процес, залізничний транспорт, глобалізація, управління бізнес-процесами, Укрзалізниця.

Key words: business process, railway transport, globalization, management of business processes. Ukrzaliznytsia.

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

Транспорт відіграє важливу роль у розвитку будь-якої країни і Україна в цьому плані не є виключенням. В Україні розвинені в тій чи іншій мірі різні види транспорту, але найбільшу мережу транспортних шляхів та розвинену інфраструктуру має залізничний транспорт [1]. Окрім того, залізничний транспорт є найбільш дружнім до природного середовища, адже шкідливі викиди, наприклад, від роботи автомобільного транспорту, є в рази більшими, том вважаємо за необхідне розробити теоретично-методичні положення розвитку залізничного транспорту, які б мали практичне застосування і які б значно покращили ефективність бізнес-процесів залізничного транспорту задля задоволення вимог усіх стейхолдерів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В науковій літературі знаходимо достатньо публікацій, які присвячені розвитку залізничного транспорту. Науковці зазвичай акцентують увагу на тій чи іншій проблемі. Наприклад, у дослідженні [2; 3] автори рекомендують побудувати на теренах України пасажирські та вантажні хаби, які б покращили логістику транспортних процесів, але недостатньо уваги приділено саме комплексному вирішенню побудови оптимального бізнес-середовища на залізничному транспорті, зокрема, джерела інвестицій на розбудову хабів. Автори наукової статті [4—6] приділили увагу вантажним залізничним перевезенням, рекомендували більш широко залучити операторів до організації вантажних перевезень, разом з тим, потрібно ска-

зати, що після виходу цієї наукової статті вже пройшло десять років і кількість операторів вантажних вагонів все зростає і зростає, і це дивує, адже вантажні перевезення в усі часи були прибутковими, а ось наприклад, пасажирським перевезенням, на нашу думку, треба приділити більше уваги з точки зору науки та практики, аби зробити пасажирські перевезення більш привабливими у порівнянні з іншими видами транспорту для потенційних пасажирів. Постулати стосовно необхідно запровадження принципів сталого розвитку знаходимо у статтях [7—9], і вони доволі слушні, але на нашу думку, ще дуже важливо є дослідження інструментів, за допомогою яких реально можна було б запровадити ті чи інші цілі сталого розвитку на сучасних підприємствах. Дослідження стосовно сучасних інструментів менеджменту та діджитал-менеджменту знаходимо у дослідженнях [10—12], але не всі пропозиції авторів можна застосувати на залізничному транспорті. Рекомендують менеджерам особливу увагу приділяти ідентифікації та зниженню різного роду ризиків [13; 14], що є доволі слушними пропозиціями, але ж задля того, аби вміти ідентифікувати, а тим паче ефективно протидіяти ризикам потрібен відповідний колектив, адже один топ-менеджер не зможе наодинці вирішити усі стратегічні та поточні питання, з якими стикається залізничний транспорт. Саме про необхідність більше уваги приділяти людським ресурсам йдеться у напрацюваннях авторів у [15], але знову-таки в умовах воєнного часу сформуванню ідеального колективу з точки зору професіоналів менеджменту АТ "Укрзалізниця" не вдасться внаслідок об'єктивних причин, які ми розглянемо далі. Про необхідність дотримання гендерної рівності пишуть авторки у дослідженні [16], але знову підкреслюємо, що

в умовах воєнного стану сформувати ідеальний колектив з точки зору гендерного балансу майже неможливо. Науковці в статті [17] дослідили бізнес-процеси підприємств в сучасних умовах, але недостатньо уваги приділено саме залізничному транспорту.

І хоча ці та інші науковці ґрунтовно дослідили означену ними проблему, треба зауважити, що комплексного дослідження, в якому були б узагальнені рекомендації менеджменту АТ "Укрзалізниця" стосовно узагальненого формулювання напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах глобалізації та діджиталізації економіки, вважаємо за необхідне розширити дану тематику власним дослідженням.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в формулюванні напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах глобалізації економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основним бізнес-процесом на залізничному транспорті є надання транспортної послуги. Залізничний транспорт України має розгалужену мережу та інфраструктуру, за допомогою яких є можливість організовувати пасажирські та вантажні перевезення. Разом з тим, потрібно зауважити, що обсяги перевезень залізничним транспортом в останні роки коливаються не в кращий бік, і хоча в 2024 році перевезено майже 185 мільйонів тон вантажів, що більше за показник 2023 року, але він нижчий за показник довоєнного, 2021 року, і така ж тенденція і з організацією пасажирських перевезень — перевезено більше 57 мільйонів пасажирів, але цей показник значно нижчий у порівнянні з 2021 роком [18]. І хоча негативним тенденціям на залізничному транспорті є ряд об'єктивних причин, починаючи від хронічного недофінансування залізничної галузі до повномасштабного вторгнення росії в Україну, менеджерам АТ "Укрзалізниця" потрібно чітко розуміти особливість бізнес-процесів саме на залізничному транспорті та знати напрями розвитку залізничного транспорту, збільшення його потужностей, обсягів роботи, прибутковості, а головне — вміти ефективно використовувати власні ресурси залізниць та залучені ресурси задля досягнення вищеописаних цілей.

Як ми вже сказали вище, саме перевезення вантажів та пасажирів є основною діяльністю

залізничного транспорту. В процесі організації перевезень підрозділи залізниць виконують важливі взаємопов'язані функції, починаючи від планування маршрутів і закінчуючи обробкою відгуків клієнтів (зворотній зв'язок). Для успішної організації перевезень залізницям потрібна сучасна розвинена інфраструктура, причому на наш погляд, жодні зі служб залізниць не може претендувати на місце головної, адже кожна служба чи департамент виконують свою важливу функцію, яка в кінцевому підсумку покликана покращувати чи підвищувати ефективність роботи залізничного транспорту в цілому. Інфраструктура, яка є в розпорядженні залізниць, деяка її частина є видимою для клієнтів, наприклад, вокзали, а деяка частково прихована, наприклад, депо або склади тощо. Стан інфраструктури значно впливає на довіру стейкхолдерів, тож менеджменту АТ "Укрзалізниця" потрібно знаходити шляхи залучення інвестицій на розвиток саме інфраструктури (при цьому рекомендуємо таку форму державно-приватного партнерства, як концесія, яка дуже добре зарекомендувала себе в інших країнах в різних галузях, в тому числі і на залізничному транспорті).

Рухомий склад — це те, на що теж першочергово треба приділити увагу керівництву залізничного відомства, адже для клієнтів головне — це безпека, а саме новий або оновлений рухомий склад зможе повернути клієнтів, які перейшли на альтернативні види транспорту, знову користуватися послугами залізничного транспорту, важливим питанням є створення безбар'єрного середовища в Україні, в тому числі в транспортному секторі, аби пасажирів з обмеженими можливостями могли користуватися послугами залізничного транспорту [19]. Для технічного обслуговування та ремонту рухомого складу депо повинні бути забезпечені необхідним обладнанням та запасними частинами, що в умовах воєнного часу з ускладненими логістичними процесами, є доволі складним завданням.

Щодо взаємодії з іншими видами транспорту, то враховуючи майже повну зупинку українських портів та закриття авіасполучення внаслідок російської агресії, взаємодія більш-менш продуктивна може бути лише з автомобільним транспортом.

Бізнес-процеси, що відбуваються на залізничному транспорті, безумовно, відбуваються, в першу чергу, за допомогою людей. Без працівників різних професій стабільна робота залізничного транспорту була б неможливою. На жаль, після повномасштабного вторгнення рф

в Україну в 2022 році в структурному складі колективу АТ "Укрзалізниця" відбулися значні зрушення, адже частина чоловіків була мобілізована, а частина жінок виїхати за кордон з дітьми, внаслідок чого менеджменту залізничного відомства довелося швидко заповнювати вакантні посади, аби забезпечити ритмічну роботу залізниці.

Сучасний світ, в якому діджиталізація розширюється в різних сферах все більше і більше, впливає і на необхідність запровадження цифрових послуг на залізничному транспорті. В останні роки збільшується попит на придбання квитків онлайн, на користування послугами чат-ботів та інших електронних сервісів. Наявність стійкого Інтернету впродовж поїздки вже вважається як обов'язкова з точки зору та побажань пасажирів. Можливо, у післявоєнний час вдасться залучити інвестиції на переобладнання вагонів сучасними турнікетами та на інші девайси, які вже вдало використовуються залізницями інших країн. Узагальнено описане вище в таблицю 1.

Кожен з вказаних в таблиці 1 бізнес-процесів є вельми важливим і кожен з них значно впливає на ефективність діяльності залізничного транспорту та потребує окремого ґрунтовного дослідження.

У червні 2025 року Світовий банк оприлюднив звіт, що аналізує реформу Укрзалізниці, модернізацію інфраструктури й інвестиції в залізницю України. Дослідження охоплює TEN-T, транскордонну логістику, експортні перевезення та стратегію інтеграції до ЄС. За оцінками експертів, транспортний сектор є другим за масштабами фізичних втрат після житлового, з орієнтовною сумою пошкоджень у 36,7 млрд доларів США. При цьому залізнична та дорожня інфраструктура на національному та місцевому рівнях становить 83 % цих втрат [20]. На жаль, ці цифри вражають, і на жаль, вони є реальними та кожен день збитки залізниці та держави в цілому від ро-

Таблиця 1. Ключові бізнес-процеси залізниць та їх зміст

Бізнес-процес	Зміст та ключові функції
Перевезення вантажів та пасажирів	Основна діяльність підприємств. Включає: - планування маршрутів та графіків (з урахуванням безпекової ситуації побудова безпечних маршрутів); - організацію руху поїздів; - управління рухомим складом; - забезпечення безпеки перевезень; - взаємодію з пасажирями та клієнтами (офлайн та онлайн); - оформлення замовлень та платежів.
Управління інфраструктурою	Діяльність, спрямована на підтримку і розвиток об'єктів: - залізничні колії, станції, вокзали; - локомотивні та вагонні депо; - системи енергопостачання, сигналізації, зв'язку; - планування капітальних та поточних ремонтів.
Технічне обслуговування та ремонт рухомого складу	Забезпечення надійної технічної експлуатації: - регламентні технічні огляди; - поточний та капітальний ремонт локомотивів, вагонів, спецтехніки; - усунення несправностей під час експлуатації; - контроль технічного стану перед рейсом.
Транспортно-експедиторська діяльність	Оптимізація доставки: - організація перевезень «від дверей до дверей» (у поєднанні з іншими видами транспорту, в першу чергу, з автомобільним транспортом); - складування, збереження вантажів; - перевантаження на інші види транспорту; - митне оформлення, супровід документів.
HR-менеджмент	Робота з трудовими ресурсами: - набір і підбір кадрів; - співпраця з навчальними закладами; - навчання, атестація, перепідготовка; - система мотивації та оплати праці; - контроль за дотриманням охорони праці та трудової дисципліни; - робота в правовому полі; - дотримання гендерної рівності.
Фінансове управління та бухгалтерський облік	Забезпечення стабільної економіки підприємства: - бюджетування, планування витрат і доходів; - фінансова звітність, контроль витрат; - аналіз економічної ефективності; - залучення інвестицій; - управління фінансовими ризиками та кредитами.
Управління продажами та маркетингом	Побудова взаємодії з ринком: - формування тарифів і цінової політики; - пошук і залучення нових клієнтів; - рекламні кампанії; - управління відносинами з клієнтами; - антикризові комунікації із застосуванням соціальних мереж та засобів масової інформації.
Інформаційні технології	Цифрова підтримка: - впровадження автоматизованих систем управління; - електронний документообіг; - захист і обробка даних; - інтеграція з IT-системами інших транспортних операторів; - цифрові послуги.

Джерело: сформовано автором.

сійських загарбників збільшуються, адже відбуваються постійні обстріли рухомого складу та залізничної інфраструктури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Напрямами удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах глобалізації економіки можуть стати цифровізація, клієнтоорієнтованість та євроінтеграція.

Одним із ключових напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах економічної глобалізації є впровадження сучасних цифрових технологій. Сюди входить автоматизація логістичних операцій, цифрова трансформація управління рухом поїздів, використання систем Big Data та штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та ефективного використання ресурсів. Такі інструменти допомагають підвищити точність планування, скоротити витрати та забезпечити більшу прозорість управління процесами.

Другий важливий напрямок — це клієнтоорієнтованість та розвиток клієнтоорієнтованих сервісів. У сучасних умовах підприємства повинні підвищувати якість обслуговування, адаптувати перевезення під потреби різних категорій клієнтів як відправників вантажу, так і пасажирів. Це можливо за рахунок впровадження гнучких тарифів, сервісів єдиного вікна, мобільних додатків для бронювання квитків і відстеження вантажів. Формування позитивного клієнтського досвіду сприяє підвищенню довіри до компанії та підвищення її конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ще один напрямок удосконалення — інтеграція до міжнародних транспортно-логістичних ланцюгів. В умовах глобалізації важливо забезпечити відповідність українських залізничних підприємств вимогам міжнародних стандартів та перехід на євроінтеграцію в правовому полі та в контексті технічного оснащення.

Не менш важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу, адже фраза: "Кадри вирішують усе!" є доволі актуальною в будь-які часи. Успішне реформування та вдосконалення бізнес-процесів неможливе без фахівців, які мають сучасні знання в галузі логістики, IT, управління ризиками, екології (а на залізничному транспорті — ще й психології, адже залізничники працюють з людьми) тощо. Тому необхідно зміцнювати систему професійної підготовки та перепідготовки кадрів, запроваджувати моделі безперервно-

го навчання, а також формувати корпоративну культуру інновацій. Особливу увагу з точки зору побудови комфортного робочого середовища потрібно приділяти ветеранам, які працюють на залізницях, особам з інвалідністю, а також і колективам в цілому, де вони працюють.

Економічна безпека залізничного транспорту є однією зі складових національної безпеки України, тож на цей аспект керівництву залізничної галузі теж треба звернути увагу [21].

Таким чином, удосконалення управління бізнес-процесами на залізничному транспорті в умовах глобалізації — складне завдання, яке потребує одночасного технічного оновлення, цифровізації, клієнтоорієнтованості, інтеграції у світові логістичні системи та розвитку людського капіталу. Тільки синергія цих напрямів дозволить менеджменту АТ "Укрзалізниця" адаптуватися до нових економічних реалій та забезпечити стабільне зростання в умовах конкуренції та повернути конкурентну перевагу залізничного транспорту над іншими видами транспорту.

Література:

1. Марценюк А. В. Вплив залізничного транспорту на розвиток національної економіки України / А. В. Марценюк // Матеріали доп. учасників 4-ї міжрегіональної науково-практ. конф. "Проблеми економіки та управління у промислових регіонах", 27—28 травня 2011 р. / відпов. ред. Гудзь П. В. Запоріжжя: ЗНТУ, 2011. С. 170—172.
2. Pshinko O., Charkina T., Martseniuk L., Orlovska O. Hubs as a Key Tool for Improving the Quality of the Service and Development of Multimodal Passenger Traffic. *Transport Problems*. 2022. Vol. 17. Issue 1. P. 201—214. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/e3aba693-8f14-48f0-a222-a5ae52feb5ce>
3. Martseniuk L., Kandel B. K., Kovalenko-Marchenkova Ye. Passenger Transport Hubs: Thematic Overview. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2022. Vol. 2. No. 1. P. 76—87. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/e3aba693-8f14-48f0-a222-a5ae52feb5ce>
4. Бараш Ю. С., Марценюк А. В. Удосконалення механізму управління вантажними залізничними перевезеннями. *Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна*. Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2011. Вип. 40. С. 211—215.
5. А. В. Марценюк, А. В. Вишнякова. Вдосконалення процесу вантажних перевезень та механізму управління ними. *Наука та прогрес транспорту*. 2014. № 2. С. 41—48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2014_2_6

6. Марценюк А. В. Побудова моделі управління вантажними перевезеннями в умовах ринку. Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. ст. Х.: УкрДАЗТ, 2011. Вип. 34. С. 199—205.

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

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

9. Марценюк А.В., Файфер С.М. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення. Агросвіт № 4, 2025. С. 56—63. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56

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

11. Марценюк А.В., Чаркіна Т.Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. Агросвіт, № 8, 2025. С. 23—29. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117>

12. Чаркіна, Т. Ю., Марценюк, А. В., & Задоя, В. (2025). Діджитал-менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства. Review of transport economics and management, (12 (28)), 214—223. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>

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

14. Корольов Д.С., Марценюк А.В. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. Ефективна економіка, № 12, грудень, 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/>

article/view/5327/5380 DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>

15. Марценюк А.В., Махінюк І.В., Б.К. Кандел. Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану. Вісник ДДУВС, № 1 спецвипуск, 2024. С. 179—183. URL: <https://visnik-dduvs.edu.ua/index.php/visnyk/issue/view/75/71> DOI: 10.31733/2078-3566-2024-5-27

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

17. Мірошник, Р., & Дереворіз, М. (2024). Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство, (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>

18. Офіційний сайт АТ "Укрзалізниця". URL: <https://uz.gov.ua/>

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

20. Ukraine's Transport and Logistics System: Current and Prospective Opportunities and Challenges (Ingles). URL: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/099061725033525342>

21. Марценюк А.В. Важливість збереження економічної безпеки українських залізниць в умовах реформування та відновлення. Науковий вісник ДДУВС, № 3, 2023. С. 26—33. DOI: 10.31733/2078-3566-2023-3-26-33 URL: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/3/nv_3-2023-26-33.pdf

References:

1. Martseniuk, L.V. (2011), "The impact of railway transport on the development of the national economy of Ukraine", Materialy dop. uchashnykh 4-i mizhrehional'noi naukovo-prakt. konf. "Problemy ekonomiky ta upravlinnia u promyslovykh rehionakh" [Materials of the participants of the 4th interregional scientific and practical conference "Problems of economy and management in industrial regions"], ZNTU, Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 170—172.

2. Pshinko, O. Charkina, T. Martseniuk, L. and Orlovska, O. (2022), "Hubs as a Key Tool for Improving the Quality of the Service and Development of Multimodal Passenger Traffic", Transport Problems, vol. 17, Issue 1, pp. 201—214, available at: <https://crust.ust.edu.ua/items/e3aba693-8f14-48f0-a222-a5ae52feb5ce>. (Accessed 25 June 2025).

3. Martseniuk, L. Kandel, B.K. and Kovalenko-Marchenkova, Ye. (2022), "Passenger Transport Hubs: Thematic Overview", *Philosophy, Economics and Law Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 76—87.
4. Barash, Yu.S. and Martseniuk, L.V. (2011), "Improving the mechanism of management of freight railway transportation", *Visn. Dnipropetr. nats. un-tu zalizn. transp. im. akad. V. Lazariana. D.*, vol. 40, pp. 211—215.
5. Martseniuk, L.V. and Vyshniakova, A.V. (2014), "Improving the process of freight transportation and the mechanism of their management", *Nauka ta prohres transportu*, vol. 2, pp. 41—48, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2014_2_6 (Accessed 25 June 2025).
6. Martseniuk, L.V. (2011), "Building a model of freight transportation management in market conditions", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 34, pp. 199—205.
7. Martseniuk, L.V. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of railway transport of Ukraine", *Naukovyj visnyk Dniprovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 2, pp. 153—163. DOI: 10.31733/2078-3566-2024-2-153-163
8. Martseniuk, L.V. and Sydorchuk, A.O. (2024), "Directions for the implementation of the goals of sustainable development of Ukraine in railway transport and adaptation of these goals to the conditions of martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 88—97, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/invest-plan/article/view/4362/4397> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>
9. Martseniuk, L.V. and Fajfer, S.M. (2025), "A comprehensive approach to creating a business ecosystem of economic security of enterprises of Ukraine in the conditions of the war economy and post-war recovery", *Ahrosvit*, vol. 4, pp. 56—63, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> (Accessed 25 June 2025). DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56
10. Charkina, T.Yu. Martseniuk, L.V. Zadoia, V.O. Tokmakova, I.V. and Zhernova, Ye.V. (2022), *Menedzhment: innovatsijnyj aspekt [Management: innovative aspect]*, Zhurfond, Dnipro, Ukraine.
11. Martseniuk, L.V. and Charkina, T.Yu. (2025), "A comprehensive approach to crisis management, taking into account digital management tools", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 23—29, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23> URL:
12. Charkina, T.Yu. Martseniuk, L.V. and Zadoia, V. (2025), "Digital management as a tool for anti-crisis management of enterprise development", *Review of transport economics and management*, vol. 12 (28), pp. 214—223. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>
13. Nalyvajko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2021), "Minimization of legal risks of business entities as an important aspect of national security of Ukraine", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Yurydychni nauky*, vol. 2, pp. 11—18. DOI: 10.26661/2616-9444-2021-2-02.
14. Korolyov, D.S. and Martseniuk, L.V. (2024), "Risk and opportunity management in the process of organizational change in enterprises", *Effective Economy*, vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380> (Accessed 25 June 2025). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>
15. Martseniuk, L.V. Makhin'ko, I.V. and Kandel, B.K. (2024), "Human resources management in martial law", *Visnyk DDUVS*, vol. 1, pp. 179—183, available at: <https://visnik.dduvs.edu.ua/index.php/visnyk/issue/view/75/71> (Accessed 25 June 2025). DOI: 10.31733/2078-3566-2024-5-27
16. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2022), "Womens rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", *Pryvatne ta publichne parvo*, vol. 1, pp. 61—66. DOI: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>
17. Miroshnyk, R. and Derevoriz, M. (2024), "Features of analyzing business processes of enterprises in modern conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>
18. AT "Ukrzaliznytsia". (2025), available at: <https://uz.gov.ua> (Accessed 25 June 2025).
19. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2023), "Barrier-free Ukraine: problems and prospects", *Nove ukrainske parvo*, vol. 4, pp. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>
20. World Bank (2025), "Ukraine's Transport and Logistics System: Current and Prospective Opportunities and Challenges (Ingles)", available at: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/099061725033525342> (Accessed 25 June 2025).
21. Martseniuk, L. (2023), "The importance of maintaining the economic security of Ukrainian railways in conditions of reform and restoration", *Naukovyj visnyk DDUVS*, vol. 3 (124), pp. 26—33, available at: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/3/nv_3-2023-26-33.pdf (Accessed 25 June 2025). DOI: 10.31733/2078-3566-2023-3-26-33

Стаття надійшла до редакції 02.07.2025 р.

УДК 339.564:004

О. П. Бутенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2151-8410>

В. О. Козуб,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0402-8508>

В. А. Малахов,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8024-3998>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.61

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ

O. Butenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics and
Management, Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

V. Kozub,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics and
Management, Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

V. Malakhov,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics and
Management, Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

DIGITALIZATION OF EXPORT ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN POST-WAR UKRAINE

У статті досліджено вплив цифрових інструментів на ефективність експортної діяльності аграрних підприємств України в повоєнний період. На основі узагальнення наукових джерел і вивчення практики аграрних підприємств виявлено потенціал цифрових рішень у підвищенні ефективності логістики, документообігу, управління клієнтськими відносинами та фінансового контролю. Запропоновано аналітичну модель оцінювання рівня цифрової зрілості з урахуванням показників електронної торгівлі, CRM-систем, цифрової логістики та аналітики даних. Проведено емпіричний аналіз на прикладі діяльності аграрних компаній. Результати підтверджують позитивний, але не лінійний зв'язок між цифровізацією та експортною ефективністю. Ідентифіковано основні бар'єри цифрової трансформації: інфраструктурні, кадрові, фінансові та нормативні. Запропоновано комплекс цифрових рішень для агропідприємств, зокрема ERP, CRM, TMS, BI-системи та хмарні платформи, а також щодо впровадження цифрових рішень з урахуванням типу підприємства. Визначено пріоритети цифрової трансформації як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності агросектору на глобальних ринках. Обґрунтовано необхідність системного підходу до підвищення експортного потенціалу галузі.

This article explores the influence of digital tools on the export activity of Ukrainian agricultural enterprises during the post-war period of economic recovery. In response to the growing importance of digital transformation in global trade, the authors develop a methodological framework to assess the level of digital maturity of enterprises, focusing on components such as electronic document flow, CRM systems, online trading platforms, data analytics, and digital logistics. The study is based on empirical data and case analysis of two major agricultural producers and exporters. These companies were selected due to their significant role in Ukraine's agricultural sector and the availability of financial and operational data reflecting digital adaptation.

The results reveal that digitalization has a positive but uneven impact on export performance. In particular, enterprises that invested in logistics digitalization and supply chain transparency achieved higher efficiency in export operations, especially in conditions of limited infrastructure and high external risks caused by the war. The study also identifies key obstacles to digitalization in the agricultural sector, including limited access to investment resources, insufficient digital competencies among staff, and inadequate government support mechanisms for digital transformation in agribusiness.

In addition, the article provides a classification of digital tools according to their effectiveness for enterprises of different sizes and levels of international engagement. The authors argue that small and medium-sized enterprises (SMEs) require simpler and more flexible digital solutions, while large exporters benefit from the implementation of integrated enterprise platforms and end-to-end analytics. The research substantiates the importance of implementing a targeted state policy to support digital development in agriculture, particularly by facilitating access to cloud technologies, cybersecurity infrastructure, and international certification systems.

The article concludes that sustainable growth of agricultural exports in Ukraine depends not only on traditional production and logistical factors, but increasingly on the ability of enterprises to adopt and integrate digital technologies in accordance with modern international standards and market demands. Therefore, a strategic approach to digital transformation should be considered an essential element of national export development policy in the post-war reconstruction period.

Ключові слова: цифрові інструменти, аграрний експорт, цифрова трансформація, післявоєнне відновлення, ERP, CRM, аграрні підприємства, конкурентоспроможність.

Key words: digital tools, agricultural export, digital transformation, post-war recovery, ERP, CRM, agribusiness, competitiveness.

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

Післявоєнне відновлення економіки України супроводжується нагальною потребою у зміцненні позицій на зовнішніх ринках, зокрема шляхом активізації експортної діяльності аграрного сектору. Агропромисловий комплекс традиційно відіграє ключову роль у формуванні валютних надходжень, забезпечуючи продовольчу безпеку як всередині країни, так і за її межами. В умовах руйнування логістичних маршрутів, нестабільності торговельних зв'язків та високого рівня конкуренції на світових ринках аграрним підприємствам необхідно адаптуватися до нових реалій. Одним із ефективних механізмів подолання цих викликів є впровадження цифрових інструментів, які дозволяють оптимізувати управлінські процеси, прискорити обробку документації, забезпечити прозорість експортних операцій та налагодити ефективну комунікацію з іноземними партнерами. Багато українських компаній аграрного сектору вже розпочали процес цифровізації, впроваджуючи ERP-системи, платформи управління агровиробництвом, електронний документообіг та інші сучасні рішення. Проте рівень використання цифрових інструментів

залишається нерівномірним, а ефективність їх впливу на експортну діяльність потребує глибшого вивчення. У цьому контексті дослідження досвіду окремих аграрних підприємств щодо впровадження цифрових рішень набуває особливої значущості. Воно дозволяє визначити найрезультативніші підходи та сформулювати практичні рекомендації для підприємств, які прагнуть посилити свою присутність на міжнародних ринках. Таким чином, обрана тема є актуальною як для теоретичного осмислення процесів цифрової трансформації, так і для розроблення прикладних моделей її реалізації у сфері агроекспорту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження з цифровізації міжнародної торгівлі формують теоретичну базу для аналізу трансформацій у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. Роботи Д. С. Вербівського, О. Кібік, О. Корнілової, Д. Нетребського, В. О. Котлубай, Ю. В. Хаймінової, М. Мартинюк, Ю. Перегуди, Н. Р. Синюри-Ростун, Б. Шевчука, Ю. Сотникової, Г. Назарової, Н. Назарової, Г. В. Білоконенко [1—8] дозволяють глибше дослідити застосування цифрових технологій в агроекспорті. У науковому середовищі вже сформовані теоретичні та при-

кладні підходи до цифровізації агросектору, фінансів, логістики й HR.

Зокрема, Д. С. Вербівський наголошує на подоланні технологічної нерівності [1]. О. Кібік, О. Корнілова та Д. Нетребський акцентують на ролі цифрових рішень у фінансовому менеджменті [2], а в іншій роботі разом з В. Котлубай та Ю. Хайміною — на інструментах державної підтримки експорту [3]. М. Мартинюк акцентує увагу на необхідності активного втручання держави у підтримку агросектору через фінансові та організаційні механізми [4]. Ю. Перегуда та Н. Синюра-Ростун розглядають можливості підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва завдяки цифровим технологіям. окреслюють спектр цифрових інструментів, що безпосередньо впливають на експортну спроможність підприємств [5—6]. Б. Шевчук акцентує на проблемах впровадження цифрових інструментів у сфері збуту, а робота Ю. Сотникова демонструє значення цифрових HR-технологій як частини системного підходу до трансформації бізнес-процесів [7—8].

У наукових дослідженнях останніх років простежується посилення інтересу до цифрової трансформації аграрного виробництва. Однак значна частина праць фокусується на технологіях точного землеробства, тоді як вплив цифровізації саме на зовнішньоекономічну діяльність залишається недостатньо вивченим. Для заповнення цього прогалини запропоновано індекс цифровізації експортної діяльності, що охоплює критерії цифрової комунікації, електронної торгівлі, аналітики даних, CRM-систем тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є аналіз рівня цифрової зрілості окремих аграрних підприємств та оцінка впливу цифрових рішень на ефективність їх експортної діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація аграрного сектору в Україні поступово трансформується з теоретичної концепції в практичну необхідність, однак цей процес залишається нерівномірним і стикається з низкою бар'єрів. Серед найбільш поширених цифрових інструментів, які впроваджуються на аграрних підприємствах, варто виокремити системи супутникового моніторингу (на-

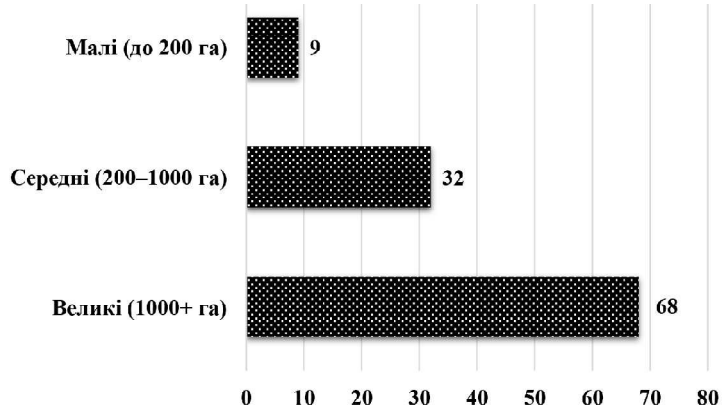


Рис. 1. Порівняння типів підприємств АПК за часткою цифровізації (%)

Джерело: складено авторами за [11].

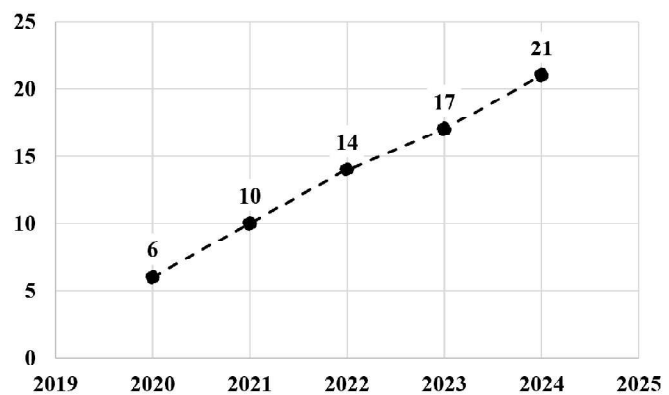


Рис. 2. Частка агропідприємств, що використовують цифрові інструменти (%)

Джерело: складено авторами за [11].

приклад, Cropio, EOSDA), автоматизовані ERP-рішення для агробізнесу (AgriChain, Soft.Farm), CRM-системи для управління експортними контактами, цифрові платформи для електронного документообігу (зокрема, "Дія. Бізнес" і "Єдиний експортний веб-портал"), онлайн-майданчики для B2B-торгівлі та логістичні системи відстеження. Також активно розвиваються агроаналітичні модулі на базі штучного інтелекту та хмарних технологій.

За даними Мінекономіки, лише 12% аграрних підприємств повністю використовують цифрові інструменти в управлінні виробництвом та експортом. Ще 29% використовують частково, тоді як 59% узагалі не використовують цифрові рішення через обмеження у фінансуванні, кваліфікації кадрів або технічній інфраструктурі. У великих компаніях (з понад 1000 га угідь) рівень цифровізації сягає 68%, тоді як у малих фермерських господарствах становить лише 9% [11] (рис. 1).

Динаміка впровадження цифрових інструментів демонструє позитивний тренд у великих

Таблиця 1. Зведені результати аналізу цифрових інструментів, що впроваджуються аграрними компаніями ПрАТ "МХП" та ТОВ "Астарта-Київ"

Компанія	Цифровий інструмент / Платформа	Призначення / Сфера використання	Результати / Ефекти
1	2	3	4
ПрАТ «МХП» [12]	Microsoft Teams + Power Automate	Корпоративна комунікація, автоматизація бізнес-процесів	Підвищення ефективності, швидкість прийняття рішень
ПрАТ «МХП» [13]	iTop ITSM	Управління IT-послугами	Централізація підтримки, зниження кількості IT-збоїв
ПрАТ «МХП» [14]	Цифровий споживчий куток	Взаємодія з клієнтами у точках продажу	Підвищення залученості клієнтів, сучасний формат комунікації
ТОВ «Астарта-Київ» [15]	AgriChain	Управління агровиробництвом, логістикою, землею, складами	Оперативність рішень, прозорість процесів, цифрова трансформація агробізнесу
ТОВ «Астарта-Київ» [15]	Електронний аудит	Фінансова звітність, взаємодія з податковими органами	Скорочення часу на звітність, підвищення довіри з боку державних органів
Астарта-Київ [16]	Загальний рівень цифровізації	Внутрішня оцінка цифрової зрілості	ТОП-30 за цифровізацією в Україні, 17 місце серед 203 компаній

Джерело: складено авторами за [9, 10, 12, 15, 16].

компаніях, особливо орієнтованих на експорт, наприклад, ПрАТ "МХП", ТОВ "Астарта-Київ". Однак малі та середні агровиробники, які становлять значну частину ринку, здебільшого залишаються поза цими процесами через обмежені ресурси [9—10]. Інфраструктурні бар'єри включають недостатній рівень покриття широкомутовим інтернетом. Так, у 2023 році лише 41% сільських територій мали стабільне з'єднання, що є критичним обмеженням для впровадження хмарних технологій. Попри це, динаміка впровадження демонструє повільне, але зростаюче охоплення. Наприклад, за 2020—2024 роки кількість підприємств, що використовують ERP-системи, зросла з 6% до 21% (рис. 2).

Кадрові виклики є ключовими через те, що на сільських територіях часто відсутні кваліфіковані фахівці з цифрової грамотності, здатні впроваджувати та супроводжувати цифрові рішення. Низький рівень цифрової компетентності серед управлінців також ускладнює адаптацію сучасних систем. Інфраструктурні проблеми стосуються як нестабільного інтернет-з'єднання в сільській місцевості, так і технічної застарілості обладнання на підприємствах. Багато компаній використовують фрагментовані або застарілі рішення, що не інтегруються в єдину екосистему управління. Крім того, відчувається брак державної координації, що гальмує масштабне впровадження цифрових інструментів у аграрній сфері. Як показують дослідження [5;7], інструменти цифрового збу-

ту та логістики розвиваються повільно саме через ці бар'єри.

Загалом, цифрова трансформація аграрного експорту має потенціал значно підвищити ефективність, проте її успішність залежить від комплексного підходу — інфраструктурної модернізації, освітніх програм і стратегічної підтримки з боку держави та міжнародних партнерів.

Для ґрунтовного розуміння реального стану цифровізації аграрного сектору України важливо звернутися не лише до теоретичних узагальнень, а й до практичних прикладів впровадження сучасних цифрових рішень безпосередньо на підприємствах. Аналіз досвіду провідних аграрних компаній дозволяє оцінити не лише спектр застосовуваних інструментів, а й їхню результативність у контексті експорту. Особливої уваги заслуговують кейси тих підприємств, які активно інтегрують цифрові платформи у логістичні процеси, управління клієнтськими зв'язками (CRM), виробниче планування (ERP) та документообіг. У дослідженні розглядається досвід таких компаній, як ПрАТ "МХП" та ТОВ "Астарта-Київ", які демонструють практичні підходи до цифрової трансформації експортної діяльності в умовах повоєнного відновлення.

ПрАТ "МХП" є одним з найбільших агропромислових холдингів України, що експортує продукцію до понад 70 країн світу [10]. Компанія активно впроваджує цифрові інструменти для покращення логістики, управління та взає-

модії з клієнтами. ПрАТ "МХП" використовує Microsoft Teams як єдину платформу для бізнес-операцій, що дозволяє співробітникам отримувати доступ до необхідної інформації та сервісів через безпечний інтерфейс. Інтеграція з Power Automate сприяє автоматизації багатьох процесів, зменшуючи ручну працю та підвищуючи ефективність. Компанія інтегрувала систему управління ІТ-послугами iTop, що дозволяє ефективно управляти ІТ-інфраструктурою та підтримкою користувачів. ПрАТ "МХП" запровадила цифровий споживчий куток у своїх роздрібних точках, що дозволяє клієнтам отримувати інформацію про продукцію та взаємодіяти з брендом у цифровому форматі [12].

ТОВ "Астарта-Київ" є вертикально інтегрованим агропромисловим холдингом, який активно впроваджує цифрові технології для управління агробізнесом [15]. У 2017 році компанія створила власну ІТ-компанію AgriChain, яка розробила комплексну систему управління агробізнесом. Ця система включає модулі для управління земельним банком, агровиробництвом, моніторингу посівів, логістики, складського обліку та бізнес-процесів [16].

ТОВ "Астарта-Київ" стало однією з перших компаній в Україні, яка впровадила процедуру електронного аудиту (е-аудит) у співпраці з Державною податковою службою. Це дозволило покращити взаємодію з державними органами та підвищити прозорість фінансової звітності [15]. За результатами дослідження Forbes Україна та KPMG, ТОВ "Астарта-Київ" увійшла до ТОП-30 компаній з найвищим рівнем цифровізації в Україні, посівши 17 місце серед 203 компаній з 11 галузей [16]. У табл.1 зведені результати аналізу цифрових інструментів, що впроваджуються аграрними компаніями ПрАТ "МХП" та ТОВ "Астарта-Київ", з фокусом на типи технологій та їх вплив.

Аналіз практичного досвіду ПрАТ "МХП" та ТОВ "Астарта-Київ" демонструє цілеспрямовану цифрову трансформацію, орієнтовану як на внутрішні процеси, так і на зовнішні канали взаємодії. ПрАТ "МХП" активно інтегрує хмарні рішення для комунікацій та автоматизації, що дозволяє оптимізувати управління та підтримку клієнтів. ТОВ "Астарта-Київ" системно впроваджує власні цифрові платформи, зокрема AgriChain, що охоплюють увесь ланцюг агровироб-

Таблиця 2. Рівень цифровізації аграрних підприємств

№	Цифровий інструмент	ПрАТ «МХП» (оцінка)	Астарта-Київ (оцінка)
1	ERP-система (планування ресурсів)	1.0	1.0
2	CRM-система	1.0	0.5
3	Електронний документообіг	1.0	1.0
4	TMS / логістичні рішення	0.5	0.5
5	BI / аналітика	0.5	0.5
6	IoT / супутниковий моніторинг / точне землеробство	1.0	0.5
Індекс цифровізації ($\Sigma/6$)		0.83	0.67

ництва та логістики. Обидві компанії підкреслюють значення прозорості, оперативності та аналітичної гнучкості як ключових переваг цифрових рішень. Такий підхід формує конкурентні переваги на глобальному ринку в умовах повоєнної реконструкції.

Для оцінювання рівня використання цифрових технологій, у дослідженні використовувався індекс цифровізації аграрних підприємств (ID), який було визначено як усереднений інтег-

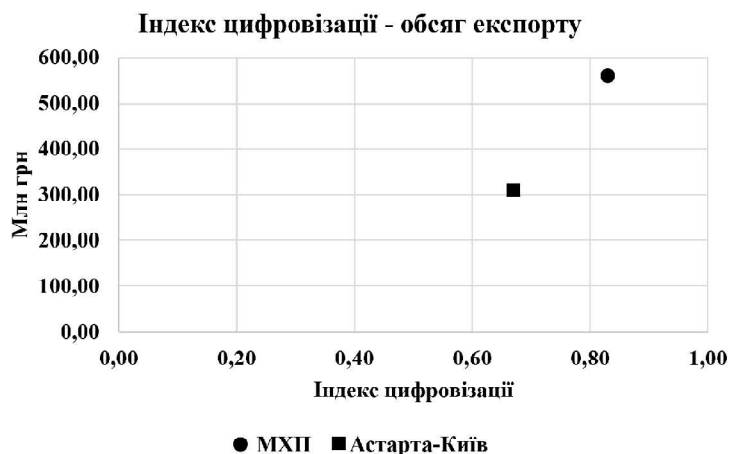


Рис. 3. Залежність між обсягами експорту та рівнем цифровізації

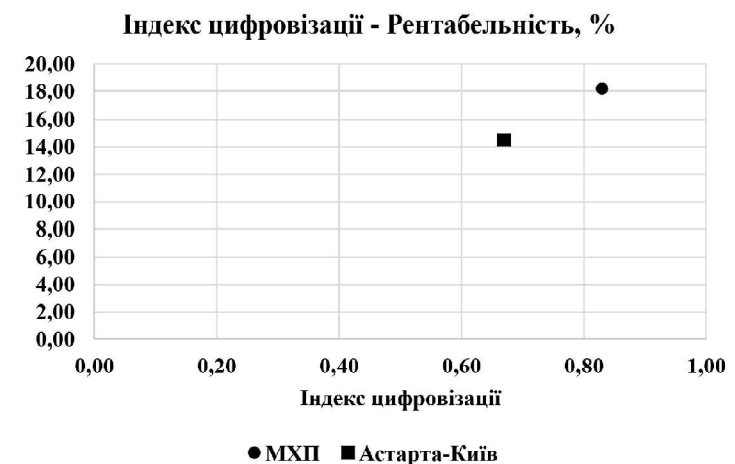


Рис. 4. Залежність між рівнем цифровізації та рентабельністю



Рис. 5. Залежність між цифровізацією і логістичними витратами

ральный показник, що відображає рівень впровадження ключових цифрових інструментів, які мають безпосередній вплив на експортну діяльність.

Було виокремлено 6 основних цифрових напрямів, релевантних для агроекспорту:

ERP-системи (ресурсне планування)

CRM-системи (управління клієнтськими відносинами)

Електронний документообіг (контракти, сертифікати, митне оформлення)

TMS-системи або логістичні платформи

BI-інструменти (аналітика ринків і внутрішніх показників)

Хмарні сервіси / IoT / супутниковий моніторинг

Для кожної компанії (ПрАТ "МХП", ТОВ "Астарта-Київ") проводилась експертна оцінка ступеня впровадження кожного з цифрових інструментів за 3-бальною шкалою:

0 балів — відсутнє використання;

0,5 бала — часткове або пілотне використання;

1 бал — повне та інтегроване впровадження.

Індекс цифровізації (ID) розраховувався за формулою:

$$ID = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{n} \quad (1),$$

Де B_i — оцінка за кожний цифровий напрям;

n — кількість основних цифрових напрямів, релевантних для агроекспорту, у нашому випадку — 6.

За результати оцінки ПрАТ "МХП" отримав високий рівень цифровізації, ТОВ "Астарта-Київ" має середній рівень цифровізації. Для візуального розуміння впливу рівня цифровізації на економічні показники аграрних підприємств доцільно проаналізувати графічні залежності між індексом цифровізації та ключовими показниками ефективності діяльності,

зокрема рентабельності, обсягами експорту та рівнем логістичних витрат. Таке зіставлення дозволило виявити загальні тенденції та кореляційні зв'язки, що поглиблюють аналітичне бачення переваг впровадження цифрових технологій у сферу агроекспорту (Рис. 3—5).

Попри загальну позитивну кореляцію між індексом цифровізації підприємств та обсягом їх експортної діяльності, компанія ТОВ "Астарта-Київ" демонструє вищий експортний результат, ніж це впливає з рівня її цифрової зрілості. Така невідповідність свідчить про наявність додаткових чинників, які компенсують обмежений рівень цифрової інтеграції. Серед них — високий рівень вертикальної інтеграції, зокрема власна переробна база, транспортна інфраструктура та налагоджені експортні канали. Крім того, ТОВ "Астарта" має стратегію фокусування на продуктах із вищою доданою вартістю, що сприяє зростанню експортного виторгу незалежно від ступеня цифровізації логістики чи клієнтського обслуговування.

Тому потрібно зазначити, що важливу роль відіграє сильна управлінська команда, яка забезпечує ефективне функціонування ключових бізнес-процесів, навіть без повної цифрової автоматизації. Це підкреслює, що цифровізація є хоч і важливим фактором конкурентоспроможності, та все ж має комплексний взаємозв'язок з іншими управлінськими, організаційними та ринковими характеристиками підприємства. Найвищі показники мають підприємства, які активно впроваджують CRM, ERP та логістичні платформи. Загалом, дані графічного аналізу підтверджують доцільність цифрової трансформації як інструменту підвищення конкурентоспроможності аграрного експорту в умовах повоєнного відновлення.

У процесі дослідження цифрової трансформації аграрного експорту виявлено низку бар'єрів, що стримують впровадження інновацій у повоєнний період. Попри розуміння важливості цифрових інструментів, підприємства стикаються з низьким рівнем інфраструктури, особливо в постраждалих регіонах, браком фінансів і дефіцитом IT-фахівців. Інтеграцію технологій ускладнюють також управлінські й культурні фактори — відсутність стратегічного бачення, фрагментарне застосування цифрових рішень, слабка координація. На державному рівні відчувається нестача цілісної політики підтримки цифровізації: бракує регуляторної бази й стратегії цифрового експорту. Усі ці фактори потребують врахуван-

Таблиця 3. Ключові бар'єри цифрової трансформації експортної діяльності в агросекторі України у повоєнний період

№	Бар'єр	Суть бар'єру	Рівень впливу (1–5)	Ймовірність подолання (1–5)	Коментар
1	2	3	4	5	6
1	Інфраструктурні обмеження	Відсутність стабільного інтернету в сільській місцевості, погане покриття мобільного зв'язку	5 – критичний	3 – середня	Розбудова цифрової інфраструктури потребує державно-приватного партнерства та час
2	Кадровий дефіцит	Нестача ІТ-фахівців, слабка цифрова компетентність працівників АПК	4 – високий	2 – низька	Навчання та підготовка персоналу займають роки, кадровий відтік за кордон посилює проблему
3	Фінансові обмеження	Брак ресурсів для впровадження цифрових технологій, низька рентабельність після війни	4 – високий	3 – середня	Без доступу до дешевих кредитів чи грантів більшість МСП не впроваджують цифрові інструменти
4	Низька цифрова культура	Відсутність стратегічного бачення, опір працівників до змін	3 – середній	4 – висока	Освітні кампанії та внутрішні реформи здатні змінити підхід керівництва і персоналу
5	Фрагментарна цифровізація	Впровадження окремих цифрових модулів без інтеграції в ERP/CRM	3 – середній	4 – висока	Необхідна методична та консалтингова підтримка підприємств у створенні інтегрованих систем
6	Регуляторні бар'єри	Недосконалість нормативно-правової бази для цифрового експорту	4 – високий	2 – низька	Потребує системної роботи уряду та адаптації до євроінтеграційних вимог
7	Відсутність національної стратегії	Немає державної програми цифровізації АПК, відсутній координаційний центр	5 – критичний	3 – середня	Важливо закласти цільові індикатори й механізми підтримки в межах економічної політики відновлення

Оцінка за шкалою:

— Рівень впливу: 1 — мінімальний, 5 — критичний

— Ймовірність подолання: 1 — дуже низька, 5 — дуже висока

ня при формуванні державної політики. Узагальнення ключових бар'єрів подано в табл. 3 з оцінкою їхнього впливу та ймовірності подолання.

Аналіз даних табл. 3 демонструє, що найвищий рівень впливу мають структурні бар'єри, пов'язані з інфраструктурною нерівністю та нестачею фінансування. Технологічні виклики, зокрема слабка інтеграція ІТ-систем, виявляються критичними для підприємств, які прагнуть масштабувати експорт. Помітно, що кадрові проблеми загострюються через масову міграцію спеціалістів та недостатню підготовку в аграрній цифровій сфері. Управлінські бар'єри, пов'язані з неготовністю керівництва до стратегічного планування цифровізації, знижують ефективність навіть доступних інстру-

ментів. Найменшою мірою, але все ж суттєво, впливають нормативно-правові обмеження, особливо в частині митного оформлення електронної документації. Аналіз показує дисбаланс між прагненням до модернізації та реальними умовами, у яких працюють аграрії. За відсутності узгодженої державної підтримки цифрові ініціативи залишаються переважно ситуативними. Потенціал цифрових платформ зростає, однак їхній вплив обмежується недостатністю інфраструктурних ресурсів у сільських регіонах. Таким чином, цифрова трансформація в агросекторі потребує системного вирішення бар'єрів на всіх рівнях — від технологій до управління.

У цьому контексті виникає потреба у формуванні конкретних рекомендацій, які

На рівні підприємств	На рівні державної політики
• Створення внутрішніх цифрових стратегій • Інвестування у навчання персоналу, зокрема IT-менеджменту, для формування внутрішніх компетенцій цифрової трансформації • Партнерство з IT-компаніями • Пілотне тестування інновацій	• Запровадження програм компенсації витрат на впровадження цифрових рішень для експортерів у межах держпідтримки агросектору • Розвиток цифрової інфраструктури в сільських регіонах, зокрема доступу до високошвидкісного інтернету • Інституційна підтримка експортерів • Міжнародне партнерство

Рис. 6. Напрями покращення цифрової підтримки експорту в агросекторі

дозволять підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, а й посилити свої конкурентні переваги на глобальних аграрних ринках. Успішне впровадження цифрових інструментів здатне забезпечити вищу оперативність, прозорість і прогнозованість експортних процесів, що є критично важливим у період післявоєнного відновлення економіки. Пропонується комплекс пропозицій щодо цифрових рішень, які доцільно адаптувати аграрними підприємствами для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності:

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) — для інтеграції виробничих, логістичних, фінансових та управлінських процесів.

CRM-системи (Customer Relationship Management) — для ефективної взаємодії з іноземними партнерами, ведення клієнтської бази, аналізу потреб та покращення обслуговування.

TMS-системи (Transportation Management Systems) — для планування логістики, маршрутизації та контролю перевезень.

Інструменти електронного документообігу — для прискорення зовнішньоекономічних транзакцій, електронного підпису, сертифікації та митного оформлення.

Платформи для електронної торгівлі та експортного просування — наприклад, які дозволяють вийти на міжнародні ринки без посередників.

BI-платформи (Business Intelligence) — для аналітики ринків, цінової політики, сезонної динаміки та прийняття обґрунтованих рішень.

Системи супутникового моніторингу та IoT-рішення — для збору даних з полів, управління ресурсами, прогнозування врожайності, що важливо для формування експортних стратегій.

Фінансово-аналітичні платформи — для управління валютними ризиками, моніторингу курсових змін, кредитування та страхування експорту.

Хмарні платформи управління агровиробництвом, що дозволяють керувати агровиробництвом у режимі реального часу.

Інструменти кібербезпеки — для захисту бізнес-даних, зокрема у роботі з закордонними замовниками та при використанні відкритих платформ.

З урахуванням виявлених викликів та бар'єрів, а також враховуючи позитивний досвід окремих аграрних компаній щодо впровадження цифрових рішень у сфері експортної діяльності, постає необхідність формування цілісного підходу до посилення цифрової підтримки агросектору. У цьому контексті важливо визначити пріоритетні напрями вдосконалення як на рівні окремих підприємств, так і в межах державної політики. Розгляд таких напрямів дозволяє запропонувати практичні кроки, здатні забезпечити сталість експортного потенціалу агросектору в умовах повоєнного відновлення (рис. 6).

Такі дії сприятимуть не лише підвищенню конкурентоспроможності аграрного експорту, а й стимулюватимуть інноваційний розвиток сільського господарства загалом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що цифрові інструменти відіграють ключову роль у відновленні та розвитку експортної діяльності українських аграрних підприємств у повоєнний період. Аналіз наукових джерел та практичних кейсів показав, що впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема CRM-сис-

тем, ERP-платформ, цифрового документообігу та логістичних модулів, дозволяє підприємствам значно підвищити ефективність операційної діяльності, зменшити витрати та оптимізувати взаємодію з міжнародними партнерами. При цьому зростає не лише прибутковість, але й обсяг експорту, що є критично важливим для стабілізації економіки та залучення валютних надходжень. Разом із тим результати дослідження вказують, що навіть за середнього рівня цифрової зрілості підприємства можуть демонструвати високі показники експортної активності. Це пояснюється дією додаткових факторів, таких як стратегічна вертикальна інтеграція, диверсифікація експортного портфеля, а також ефективність управлінських рішень. Таким чином, цифровізація повинна розглядатися як один із компонентів комплексної стратегії розвитку експортної діяльності. Ідентифіковано низку викликів, серед яких недостатня цифрова інфраструктура, обмеженість фінансових ресурсів та кадровий дефіцит у сфері цифрової трансформації. В умовах повоєнного відновлення саме агросектор може стати драйвером економічного зростання, і цифровізація експортних процесів виступає визначальним фактором у досягненні цієї мети. Отже, подальше стимулювання та підтримка цифрових ініціатив в аграрному експорті має стати одним із пріоритетних напрямів державної політики.

Література:

1. Вербівський Д. С. Сучасні цифрові освітні інструменти: аналіз наявних проблем і тенденцій. *Health & education*. 2024. № 2. С. 226—232. URL: <https://doi.org/10.32782/health-2024.2.29> (дата звернення: 12.05.2025).
2. Кібік О., Корнілова О., Нетребський Д. Цифрові інструменти забезпечення ефективного фінансового менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11 (39). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-360-368](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-360-368) (дата звернення: 12.05.2025).
3. Кібік О. М., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В. Стратегічні інструменти державної підтримки розвитку експортного потенціалу України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i58.109954> (дата звернення: 12.05.2025).
4. Мартинюк М. Ефективні інструменти, механізми та засоби державної підтримки агросектору. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 334, № 5. С. 657—667. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-99> (дата звернення: 12.05.2025).
5. Перегуда Ю. Цифрові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Bulletin of sumy national agrarian university*. 2022. № 2 (92). С. 38—46. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.5> (дата звернення: 12.05.2025).
6. Синюра-Ростун Н. Р. Інструменти підтримки експортної діяльності українських підприємств. *Open science of ukraine*. 2023. Т. 2023, № 3. URL: <https://doi.org/10.59948/osou3.2023.05> (дата звернення: 12.05.2025).
7. Шевчук Б. Цифрові інструменти збуту: стан розвитку та ключові проблеми. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 11 (53). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-800-811](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-800-811) (дата звернення: 12.05.2025).
8. Sotnikova Y., Nazarova G., Nazarov N., Bilokonienko, H.. Digital technologies in HR management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2020. 42 (4), 527—535 URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>
9. Astarta holding PLC. 2023. 206 p. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023-2.pdf
10. 25412361 — ППАТ "МХП" — clarity project. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/smida/25412361?year=2020#-google_vignette (дата звернення: 05.05.2025).
11. Аналітичний звіт Мінекономіки України "Стан цифровізації агросектору", квітень 2024. URL: <https://me.gov.ua/>
12. MHP speeds up brand transformation with microsoft teams. DevRain. URL: <https://devrain.com/case-studies/mhp-speeds-up-brand-transformation-with-microsoft-teams> (date of access: 12.05.2025).
13. MHP speeds up brand transformation with microsoft teams. DevRain. URL: <https://devrain.com/case-studies/mhp-speeds-up-brand-transformation-with-microsoft-teams> (date of access: 12.05.2025).
14. MHP introduced a digital consumer corner in its retail. Працюємо заради Перемоги | МХП. URL: <https://mhp.com.ua/en/press-releases/digital-consumer-corner> (date of access: 12.05.2025).
15. We are creating a modern digital culture of Ukrainian agribusiness. Agro-industrial holding "Astarta-Kyiv". URL: <https://astartaholding.com/en/ceo-agrichain-nataliya-bogacheva-mi-stvoryuemosuchasnu-cizifrovu-kulturu-ukrainskogo-agrobiznesu/> (date of access: 12.05.2025).
16. Astarta-Kyiv. Astarta is one of the most digitised companies in Ukraine. LinkedIn: Log In

or Sign Up. URL: https://www.linkedin.com/posts/astarta-kyiv_it-digitisation-agrichain-activity-7285628147872526338-bUhg (date of access: 12.05.2025).

References:

1. Verbiv'skyj, D.S. (2024), "Modern digital educational tools: analysis of existing problems and trends", *Health & education*, vol. 2, pp. 226—232. <https://doi.org/10.32782/health-2024.2.29>.
2. Kibik, O. Kornilova, O. and Netrebs'kyj, D. (2024), "Digital tools for ensuring effective financial management", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 11 (39). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-360-368](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-360-368).
3. Kibik, O.M. Kotlubaj, V.O. and Khajminova, Yu.V. (2017), "Strategic instruments of state support for the development of Ukraine's export potential", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 58. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i58.109954>.
4. Martyniuk, M. (2024), "Effective instruments, mechanisms and means of state support for the agricultural sector", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 334, no. 5, pp. 657—667. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-99>.
5. Perehuda, Yu. (2022), "Digital tools for increasing the competitiveness of livestock products", *Bulletin of sumy national agrarian university*, vol. 2 (92), pp. 38—46. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.5>.
6. Syniura-Rostun, N.R. (2023), "Tools for supporting the export activities of Ukrainian enterprises", *Open science of ukraine*, vol. 2023, no. 3. <https://doi.org/10.59948/osou3.2023.05>.
7. Shevchuk, B. (2024), "Digital marketing tools: state of development and key problems", *Naukovi perspektyvy (Naukovi perspektivi)*, vol. 11(53). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-800-811](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-800-811).
8. Sotnikova, Y. Nazarova, G. Nazarov, N. and Bilokononko, H. (2020), "Digital technologies in HR management", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 42 (4), pp. 527—535 <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>.
9. Astarta holding PLC (2023), "Annual report", available at: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2024/04/astarta_ar2023-2.pdf (Accessed 05.05.2025).
10. Clarity Project (2025), "PRAT "MKhP", available at: https://clarity-project.info/smida/25412361?year=2020#google_vignette (Accessed 05.05.2025).
11. Ministry of Economy of Ukraine (2024), Analytical report "State of digitalization of the

agricultural sector", available at: <https://me.gov.ua/> (Accessed 05.05.2025).

12. DevRain (2025), "MHP speeds up brand transformation with microsoft teams", available at: <https://devrain.com/case-studies/mhp-speeds-up-brand-transformation-with-microsoft-teams> (Accessed 12.05.2025).

13. DevRain (2025), "MHP speeds up brand transformation with microsoft teams", available at: <https://devrain.com/case-studies/mhp-speeds-up-brand-transformation-with-microsoft-teams> (Accessed 12.05.2025).

14. MKhP (2025), "MHP introduced a digital consumer corner in its retail", available at: <https://mhp.com.ua/en/press-releases/digital-consumer-corner> (Accessed 12.05.2025).

15. Agro-industrial holding "Astarta-Kyiv" (2023), "CEO of AgriChain Natalia Bogacheva: We are creating a modern digital culture of Ukrainian agribusiness", available at: <https://astartaholding.com/en/ceo-agrichain-nataliya-bogacheva-mi-stvoryuemo-suchasnu-czifrovu-kulturu-ukrainskogo-agrobiznesu/> (Accessed 12.05.2025).

16. Astarta-Kyiv (2025), "Astarta is one of the most digitised companies in Ukraine. LinkedIn: Log In or Sign Up", available at: https://www.linkedin.com/posts/astarta-kyiv_it-digitisation-agrichain-activity-7285628147872526338-bUhg (Accessed 12.05.2025).

Стаття надійшла до редакції 01.07.2025 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 338.436:657.6:338.245

В. С. Литвиненко,

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

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6495-0537>

О. М. Колеснікова,

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

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2815-4410>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.71

БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ АУДИТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

V. Lytvynenko,

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

O. Kolesnikova,

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

BUSINESS CONTINUITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: AUDIT CHALLENGES IN WARTIME

У статті досліджено особливості оцінки принципу безперервності діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану, який супроводжується різким зростанням ризиків, порушенням ланцюгів постачання, руйнуванням інфраструктури та нестабільністю фінансових потоків. Обґрунтовано, що традиційні підходи до аудиту безперервності втрачають ефективність в кризових обставинах, де рівень невизначеності перевищує звичні порогові значення. Визначено ключові ризики, які слід враховувати аудитору: військові дії, дефіцит ресурсів, обмеження в експорті та логістиці, загроза втрати активів, соціально-економічна нестабільність. Зазначено, що аудитору необхідно враховувати не лише фінансові індикатори, але й нефінансову інформацію — подієві ризики, управлінські рішення, доступ до страхування, контракти на поставку тощо. Розглянуто нові підходи до перевірки гіпотези безперервності, зокрема застосування сценарного аналізу, аналізу чутливості, валідації планів відновлення та оцінки стійкості бізнес-моделі підприємства. У статті систематизовано джерела інформації для аудитора: фінансова звітність, внутрішні документи, дані супутникового моніторингу, аналітика з відкритих джерел. Висвітлено роль нефінансових індикаторів, таких як безпека активів, кадрова мобільність, рівень кооперації з локальними громадами. Акцентовано увагу на необхідності адаптації міжнародних стандартів аудиту (зокрема ISA 570) до умов воєнного часу та аграрної специфіки. Запропоновано підходи до оцінки наявності суттєвої невизначеності, формування модифікованих аудиторських суджень, а також надано рекомендації щодо розкриття відповідної інформації у звіті аудитора. Зроблено висновок про критичну роль аудиту у формуванні довіри до функціонування аграрного бізнесу в умовах кризи та важливість розробки спеціалізованих методичних інструментів оцінки безперервності в сільському господарстві.

The article explores the theoretical and applied principles of assessing the principle of continuity of agricultural enterprises in the context of martial law, which is accompanied by large-scale risks, high level of uncertainty, destruction of infrastructure and significant disruption of economic equilibrium. It is substantiated that traditional tools of audit analysis based on retrospective financial data and assumptions of macroeconomic stability become insufficient in the active phase of war, when enterprises operate in extraordinary circumstances that do not provide for clear forecast parameters.

It is determined that the main risk factors for the agricultural sector are the loss of fixed assets, restrictions on the movement of products, shortages of fuel and fertilisers, instability of contractual obligations, partial or complete loss of markets, changes in the fiscal field and destabilisation of supply chains. The author proposes to expand the audit methodology by including non-financial indicators, such as management adaptability, ability to restructure operations, level of interaction with local communities, access to alternative logistics solutions and resource support. The expediency of applying scenario and probabilistic analysis, sensitivity testing, and developing variable strategies for the enterprise's functioning in the face of long-term shocks is emphasised. The author points out the need to adapt the provisions of the international standard ISA 570 "Going Concern" to the conditions of a multifactorial crisis with the involvement of context-oriented auditor's judgement, in-depth verification of the enterprise's ability to implement the business model in the medium and long term.

The sources of information that can be used in the audit are systematised: official financial statements, crisis management plans, internal management documentation, satellite monitoring results, conclusions of analytical services, and data from open source platforms. As a result, it is proved that the continuity audit in the agricultural sector should perform not only a controlling but also a preventive function, acting as an important tool for identifying risks, building the trust of investors, financial institutions, and government agencies, as well as ensuring the sustainability of agricultural production in the context of systemic destabilisation.

Ключові слова: аудит, безперервність діяльності, воєнний час, аграрне підприємство, ризики, фінансова звітність, ISA 570, цифровізація, сценарний аналіз, антикризове управління, нефінансова інформація.

Key words: audit, going concern, wartime, agricultural enterprise, risks, financial statements, ISA 570, digitalisation, scenario analysis, crisis management, non-financial information.

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

Аграрний сектор України переживає безпрецедентні виклики, зумовлені збройною агресією, порушенням логістичних ланцюгів, змінами ринкової кон'юнктури та високим рівнем невизначеності. У таких умовах питання безперервності діяльності сільськогосподарських підприємств набуває стратегічного значення не лише для самих господарств, а й для національної продовольчої безпеки. Здатність підприємства адаптуватися до змін, підтримувати фінансову стійкість і продовжувати операційну діяльність стає об'єктом ретельного моніторингу з боку інвесторів, кредиторів і державних інституцій.

Загрози для функціонування аграрного бізнесу в умовах війни набули багатовимірного характеру — від фізичної втрати посівів і

активів до психологічного тиску на персонал і стратегічної невизначеності. Частина підприємств опинилася в зоні активних бойових дій або тимчасової окупації, інші — зіштовхнулися з різким скороченням експортних можливостей і логістичних обмежень. У результаті змінюється модель господарювання, формуються нові операційні й фінансові ризики, які потребують оперативного реагування.

У цьому контексті роль аудиту безперервності значно зростає. Аудитор не лише оцінює наявну фінансову інформацію, а й аналізує зовнішні ризики, оперативні дані, кадровий потенціал та наявність стратегій реагування на кризи. Особливої ваги набувають нефінансові фактори — такі як фізичне розміщення активів у зоні бойових дій, доступ до ресурсів, соціальна стабільність персоналу та рівень цифрової готовності. Від якості аудиту залежить не лише достовірність звітності, а й довіра з боку партнерів, банків і донорських структур, які прий-

мають рішення про подальшу підтримку сільськогосподарських підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Однією з ключових наукових праць, що висвітлює методологічні підходи до оцінки безперервності діяльності підприємств в умовах кризи, є дослідження Безруких І.І., де автор аналізує ризик-орієнтований підхід до аудиту безперервності, пропонуючи нові методи аналізу на основі сценарного моделювання та врахування зовнішніх загроз. Особливої уваги надано ролі професійного судження аудитора в умовах макроекономічної нестабільності, що є актуальним у воєнний період.

Значний внесок у вивчення впливу воєнного стану на аграрний сектор зроблено в дослідженнях Кузьменко О.В. та Лисенко Л.М., де визначено специфічні для сільського господарства ризики: порушення логістичних ланцюгів, дефіцит палива, втрату трудових ресурсів, окупацію земельних угідь. Автори адаптують фреймворк COSO ERM до реалій воєнного часу, що дозволяє побудувати релевантну систему аудиторського аналізу безперервності.

Питання ролі нефінансової інформації в аудиті висвітлено в дослідженнях Eccles R.G. та Krzus де автори аргументують необхідність інтеграції нефінансових показників — таких як фактори ESG, операційна стійкість, відповідальність за працівників — у процедури аудиту на предмет безперервності. У контексті війни, коли фінансові показники часто втрачають репрезентативність, цей підхід набуває особливої актуальності.

Практичні аспекти адаптації аудиторських процедур до умов воєнного часу розглянуто у публікаціях Мороз Т.А. Автор аналізує проблематику віддаленої перевірки, обмеження доступу до первинної документації, необхідність перегляду процедур отримання доказів. Акцент зроблено на гнучкості та адаптивності аудиторських методів до кризових умов, що відповідає специфіці аудиту сільськогосподарських підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у комплексному дослідженні теоретико-методологічних та практичних аспектів аудиту безперервності діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного часу, з урахуванням специфічних ризиків аграрного сектора, трансформації джерел аудиторської інформації, обмежень у про-

веденні процедур та необхідності адаптації існуючих аудиторських підходів до умов високої невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концепція безперервності (going concern) — одна з основоположних у бухгалтерському обліку та аудиті. Вона передбачає припущення, що підприємство функціонуватиме у передбачуваному майбутньому й не має наміру або потреби ліквідації чи припинення діяльності. Міжнародний стандарт аудиту (МСА) 570 регламентує обов'язки аудитора щодо оцінки цього припущення.

У науковому середовищі концепція безперервності (going concern) розглядається як одна з ключових засад бухгалтерського обліку та аудиту, яка передбачає, що підприємство буде продовжувати свою діяльність у передбачуваному майбутньому. Класичні підходи, представлені роботами С. Е. Stickney, стверджують, що безперервність є базовою передумовою для формування фінансової звітності відповідно до МСБО та національних стандартів, адже вона визначає методи оцінки активів і зобов'язань [1].

Водночас у сучасних умовах (зокрема, війна, пандемії, глобальні кризи) вчені, такі як D. Нау, О. Рябчук зазначають про необхідність переосмислення цієї концепції з урахуванням високої турбулентності середовища [2, 3].

Зокрема, ставиться під сумнів універсальність припущення про безперервність, якщо немає чітких доказів фінансової стабільності або підтримки з боку держави чи інвесторів.

На думку вітчизняних дослідників (Слюніна, Т. А., Матюшко, М. М.), аудитор має особливо уважно аналізувати зовнішні ризики, подієві фактори та альтернативні сценарії розвитку бізнесу [4]. Вони підкреслюють, що в умовах нестабільності аудиторські процедури повинні передбачати перевірку припущень керівництва щодо безперервності та надання відповідного розкриття в примітках до фінансової звітності.

Загалом, сучасна дискусія вказує на потребу не лише технічного застосування принципу going concern, а й його інтеграції в систему управління ризиками, корпоративного прогнозування та етичної відповідальності управлінського персоналу перед користувачами звітності.

У воєнний період традиційна методика аудиту безперервності потребує адаптації до реалій середовища високої турбулентності.

Концепція "ризик-орієнтованого аудиту" набуває особливого значення, оскільки аудитор має оцінити не лише фінансові ризики, а й екзогенні, такі як воєнні дії, втрати ринків збуту, ускладнення транспортної логістики, фізичне пошкодження активів, вивезення техніки, зміну ланцюгів постачання.

Окрім цього, теоретичні засади аудиту в таких умовах базуються на інтеграції кількох підходів:

— Системно-ситуаційного, що враховує взаємозв'язок внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішнього середовища. Цей підхід базується на усвідомленні того, що підприємство функціонує як відкрита система, яка постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. У воєнних умовах середовище стає надзвичайно динамічним і непередбачуваним, що вимагає від аудиту не лише фіксації фактів, а й аналізу їх причинно-наслідкових зв'язків. Аудитор має оцінити, яким чином зміни у зовнішньому середовищі (логістика, державна політика, ринки збуту, воєнна ситуація) впливають на внутрішні процеси підприємства — виробництво, фінанси, персонал, інвестиції, управління. У межах цього підходу важливо ідентифікувати адаптивні механізми підприємства, його рівень взаємодії з інституційним середовищем (державними органами, міжнародними донорами, партнерами), а також здатність до гнучкої перебудови виробничих і управлінських ланцюгів.

— Адаптаційного, який оцінює здатність підприємства до відновлення, переорієнтації виробництва, збереження персоналу та гнучкості управлінських рішень. Цей підхід передбачає аналіз гнучкості управлінських структур, здатності оперативно змінювати операційні процеси, модифікувати бізнес-модель, змінювати структуру витрат, а також формувати альтернативні сценарії діяльності. У фокусі перебувають дії підприємства, спрямовані на збереження основних виробничих потужностей, утримання клієнтської бази, переорієнтацію логістичних маршрутів, перехід до онлайн-управління, автоматизацію процесів, скорочення непродуктивних витрат. Аудитор у межах цього підходу аналізує наявність та ефективність антикризових стратегій, резервних фінансових джерел, внутрішніх систем моніторингу ризиків, а також здатність підприємства до навчання та впровадження інновацій. Адаптаційний потенціал розглядається як ключовий елемент життєздатності господарюючого суб'єкта в умовах екстремальної невизначеності.

— Когнітивного, що акцентує увагу на управлінських судженнях, які закладені у фінансове прогнозування, бізнес-плани та антикризові сценарії. Цей підхід визнає, що багато управлінських рішень в умовах війни приймаються в ситуації інформаційної неповноти, високої емоційної напруги та невизначеності. Аудитор має критично оцінювати логіку таких суджень, особливо щодо майбутніх грошових потоків, планів інвестицій, відновлення операційної діяльності після кризових подій. Значущими є також припущення щодо темпів інфляції, валютного курсу, політичної стабільності, доступу до ринків збуту. У рамках когнітивного підходу аудитор розглядає не лише числові дані, а й якісні фактори — наприклад, прозорість та достовірність планів, реалістичність цілей, компетентність управлінської команди. Це дозволяє підвищити точність аудиторського судження щодо безперервності діяльності навіть в умовах екстремальної невизначеності.

Згідно з МСА 570, аудитор зобов'язаний критично оцінити життєздатність припущень керівництва щодо безперервності діяльності. В умовах війни ці припущення часто формуються на неповній або швидко змінній інформації, що вимагає від аудитора вищого рівня професійного судження та використання ширшого аналітичного інструментарію, зокрема сценарного аналізу, стрес-тестування, експертної оцінки ризиків та подієвої аналітики.

Зокрема, до переліку факторів, що ставлять під сумнів безперервність, додаються:

- ризики фізичного знищення виробничих об'єктів;
- неможливість експорту через блокування портів;
- втрата земельного банку чи доступу до нього;
- мобілізація персоналу або міграція ключових фахівців;
- порушення постачання техніки, добрив, пального;
- зниження довіри інвесторів і партнерів до галузі;
- обмеження державної підтримки або її нерівномірність у регіонах бойових дій.

Отже, у таких умовах аудиторська оцінка повинна враховувати як фінансову інформацію, так і подієві, оперативні та соціальні чинники. Це вимагає ґрунтовної підготовки й опори на комплексну інформаційну підтримку аудиторського процесу. У цьому контексті особливого значення набуває інформаційно-аналітична база аудиту, яка охоплює сукупність джерел, методів збору, обробки та інтер-

претації даних, необхідних для формування об'єктивних і всебічних висновків.

Інформаційна база для оцінки безперервності в умовах воєнного часу включає розширений комплекс джерел, що поєднують традиційні фінансові дані, управлінську інформацію, подієві й ризик-орієнтовані фактори. Такий підхід вимагає перегляду стандартних підходів до звітності та обліку. У цьому контексті набуває актуальності адаптована фінансова звітність, яка враховує специфіку кризового середовища, відображає реальні операційні процеси та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах підвищеної невизначеності.

Адапована фінансова звітність, що враховує знецінення активів, зміни в структурі балансу, втрати через бойові дії, переоцінку ризиків. У науковій дискусії адаптована фінансова звітність розглядається як відповідь на виклики нестабільного середовища, зокрема війни чи економічних шоків. Зарубіжні дослідники, як А. Норвуд, акцентують на її ролі у відображенні сценаріїв, ризиків і прогнозів для забезпечення прозорості [5].

Вітчизняні науковці, зокрема С. І. Голов та І. І. Безруких, підкреслюють необхідність фіксації втрат, пов'язаних із бойовими діями, та розкриття впливу форс-мажорних обставин [6, 7]. Загалом, адаптована звітність розглядається як антикризовий інструмент, що розширює межі стандартної фінансової інформації. У контексті воєнного часу така звітність має відображати: облік знищених або пошкоджених основних засобів із коректним документальним оформленням та підтвердженням через акти обстеження, страхові виплати, фото— та відеофіксацію; коригування балансової вартості активів, що втратили економічну користь або були евакуйовані без гарантії повернення; резервування сумнівної дебіторської заборгованості, зокрема за контрагентами з регіонів бойових дій або тимчасово окупованих територій;

— врахування зниження рентабельності через збільшення витрат на логістику, охорону, альтернативне паливо, зміну цін на добрива та ЗЗР;

— формування додаткових розкриттів у примітках до фінансової звітності щодо впливу воєнних подій на господарську діяльність.

Особливу увагу слід приділяти аналізу ліквідності, руху грошових коштів, фінансових зобов'язань, а також прогнозам платоспроможності в коротко- та середньостроковій перспективі. У ряді випадків доцільно форму-

вати спеціальні антикризові форми звітності (наприклад, "операційний звіт виживання"), які дають більш точну картину реального фінансового стану підприємства. Такі звіти мають на меті не лише задоволення зовнішніх запитів, а й слугують джерелом для внутрішнього аналізу. У зв'язку з цим особливого значення набуває управлінська інформація, яка забезпечує оперативну підтримку процесу прийняття рішень, сприяє ідентифікації ризиків, визначенню пріоритетних напрямів стабілізації та підвищенню ефективності антикризового менеджменту.

У науковому середовищі управлінська інформація розглядається як критичний елемент внутрішнього контролю та адаптивного менеджменту, особливо в умовах невизначеності. Одні дослідники (Р. Ентоні, Р. Каплан) підкреслюють її роль у формуванні стратегічного бачення та оцінці ефективності операцій [8,9]. Водночас інші (В. Савчук, С. Пилипчук) акцентують на необхідності інтеграції управлінської інформації з фінансовою для комплексного аналізу [10]. Спільним є визнання того, що актуальність, точність та адаптивність цієї інформації визначають здатність підприємства своєчасно реагувати на виклики середовища.

Управлінська інформація: бюджети виживання, плани реструктуризації, фінансові прогнози, антикризові стратегії, моделі мінімально життєздатного функціонування. Аудитор аналізує, наскільки такі плани є реалістичними, адаптивними та підкріпленими ресурсною базою. Особливу увагу приділяють наявності альтернативних сценаріїв розвитку подій (best case, base case, worst case), оцінці ризиків для кожного з них та рівню підготовки підприємства до переходу між сценаріями. Важливими елементами управлінської інформації є наявність внутрішніх протоколів кризового реагування, резервних планів фінансування, політик управління персоналом у надзвичайних умовах. Значущу роль відіграють також звіти внутрішнього аудиту, які можуть слугувати додатковим джерелом оцінки якості управлінських рішень. Актуальність, повнота та регулярність оновлення цієї інформації прямо впливають на здатність аудитора зробити обґрунтовані висновки щодо життєздатності підприємства. Проте для формування цілісної оцінки важливо враховувати не лише внутрішні, але й зовнішні джерела інформації, які дозволяють зіставити дані підприємства з макроекономічним середовищем, ринковими умовами, галузевими трендами та нормативно-правовими змінами. Це забезпечує ширший контекст

аудиторської оцінки та сприяє підвищенню її об'єктивності.

У науковому середовищі зовнішні джерела інформації розглядаються як важливий елемент розширення аналітичного простору аудиту та управління. Прихильники інтегративного підходу (Т. Белл) підкреслюють, що дані з макроекономічних, галузевих, нормативних і цифрових платформ дозволяють підвищити обґрунтованість оцінки ризиків та прогнозів [11]. Водночас критики (М. Джонсон) застерігають щодо неоднорідності, недостовірності або надмірної суб'єктивності окремих джерел, особливо з відкритих інформаційних ресурсів [12]. Загалом науковці сходяться на тому, що ефективне використання зовнішньої інформації потребує ретельної верифікації та методологічної інтеграції з внутрішніми даними підприємства.

Зовнішні джерела інформації, зокрема дані про регіональну безпекову ситуацію, рівень воєнної загрози, доступ до інфраструктури, макроекономічні прогнози, обсяги гуманітарної або фінансової підтримки з боку держави чи міжнародних партнерів. Такі джерела включають офіційні повідомлення Міністерства оборони, Державної служби з надзвичайних ситуацій, карти бойових дій, аналітику міжнародних інституцій (FAO, World Bank, EBRD), звіти ООН та інших донорських структур. Інформація про доступність портів, залізничних коридорів, стан енергетичної інфраструктури є критично важливою для розуміння операційних ризиків. Аудитор також має враховувати законодавчі зміни, податкові пільги для постраждалих регіонів, програми компенсацій втрат. Крім того, вагомими є прогнози щодо цін на продукцію, тенденцій споживчого попиту та доступу до кредитного фінансування, які формуються на основі зовнішніх економічних звітів. Системна інтерпретація таких джерел дозволяє краще оцінити довгострокову життєздатність підприємства в умовах зовнішнього шоку. Водночас, виключно фінансових показників недостатньо для повноцінного аналізу стійкості бізнесу. У цьому зв'язку зростає значення нефінансових індикаторів, які відображають кадровий потенціал, рівень організаційної адаптивності, інноваційну спроможність, дотримання екологічних та соціальних стандартів, а також репутаційні характеристики, що мають критичне значення в умовах нестабільності.

Науковці нефінансові індикатори дедалі частіше розглядають як важливе доповнення до традиційних фінансових показників при оцінці

стійкості та життєздатності підприємства [13]. Зарубіжні дослідники, зокрема R. Eccles і M. Krzus, стверджують, що індикатори сталого розвитку, репутаційні характеристики, інноваційний потенціал та соціальна відповідальність мають вирішальне значення для довгострокової вартості бізнесу [14]. У вітчизняній науці (О. Є. Кузьмін, А. В. Бойко) наголошується на доцільності включення таких показників до системи управлінського обліку та аудиту для повнішої оцінки ризиків [15]. Разом з тим, деякі вчені висловлюють занепокоєння щодо суб'єктивності оцінки нефінансових індикаторів та складності їх стандартизації в умовах різної галузевої специфіки.

Нефінансові індикатори: кадрові зміни, наявність ключових управлінців, рівень цифровізації, ступінь автономності підприємства у прийнятті рішень, стабільність трудових відносин, адаптивність логістичних каналів. Особливе значення мають показники утримання персоналу в регіонах ризику, рівень мотивації та залученості працівників, функціонування внутрішньої комунікації в умовах обмеженого фізичного доступу. Також важливо враховувати наявність альтернативних постачальників, диверсифікацію каналів збуту, інтеграцію з місцевими громадами та участь підприємства в гуманітарних чи соціальних ініціативах. До критично важливих індикаторів належать також ступінь довіри до керівництва, частота оновлення управлінських рішень відповідно до змін у середовищі, а також здатність підприємства зберігати сталість операцій при нестабільному доступі до ресурсів і персоналу. Аналіз таких нефінансових показників дозволяє глибше оцінити неформальні фактори стійкості підприємства в умовах затяжної кризи. Проте для забезпечення всебічності оцінки доцільно також залучати альтернативні джерела інформації, які можуть включати професійні судження експертів, аналітичні огляди галузей, дані з відкритих цифрових платформ, соціальних мереж, спеціалізованих інформаційних систем та моніторингових сервісів. Їх інтеграція в аудиторський процес розширює горизонт аналізу та сприяє формуванню більш адаптивної і чутливої до ризиків системи оцінки.

У науковому середовищі щодо альтернативних джерел даних все більше уваги приділяється їх потенціалу як доповнення до традиційної фінансової та статистичної інформації. Прихильники інноваційного підходу (J. Manyika) вважають, що використання даних з відкритих цифрових платформ, супутникового моніторингу, соціальних мереж і big data дозволяє

оперативно виявляти тренди, оцінювати поведінкові ризики та реагувати на кризові події в реальному часі [16]. Водночас критики (Т. Хамільтон) звертають увагу на проблеми достовірності, етичності збору, правового регулювання та можливих упереджень таких джерел [17]. Загальновизнаною є думка, що альтернативні дані можуть суттєво розширити аналітичні можливості підприємства, однак потребують ретельної перевірки, структуризації та інтеграції у формалізовані системи оцінювання.

Альтернативні джерела даних: супутникові знімки посівів та об'єктів інфраструктури, телеметрія аграрної техніки, геоаналітика, цифрові карти врожайності, дані з БПЛА, IT-платформи управління господарством (AgriChain, Soft.Farm, Cropio, OneSoil, EOS Crop Monitoring, DroneUA тощо), які забезпечують оперативну й незалежну верифікацію стану господарства. Ці джерела особливо актуальні в умовах, коли традиційні канали збору інформації обмежені або недоступні через бойові дії чи тимчасову окупацію. Вони дозволяють аудитору дистанційно оцінити стан посівів, щільність обробки земель, динаміку змін площ, пошкодження об'єктів інфраструктури, маршрути техніки. Важливо, що такі дані можуть бути інтегровані в моделі просторового аналізу або оброблені за допомогою штучного інтелекту для виявлення трендів і аномалій. Аудитори також використовують дані з агротехнологічних платформ для перевірки фактичного виконання виробничих операцій, ефективності добрив чи засобів захисту рослин, точності прогнозів урожайності. Залучення альтернативних джерел даних підвищує об'єктивність аудиторських висновків та зменшує залежність від суб'єктивної управлінської інформації.

У сучасних умовах інформаційна база аудиту має бути не лише повною, а й динамічною, із застосуванням принципів комплементарного аналізу — поєднання кількісних і якісних джерел, цифрових і польових індикаторів. Такий підхід дозволяє аудитору сформулювати більш обґрунтовану та прогностично значущу оцінку безперервності.

Оцінюючи безперервність у критичних умовах, аудитори мають застосовувати розширений ризик-орієнтований підхід, який передбачає ідентифікацію, аналіз та ранжування ризиків за ймовірністю настання та очікуваним впливом на діяльність підприємства. Основні елементи цієї оцінки включають:

— Аналіз чутливості до екстремальних сценаріїв — моделювання гіпотетичних ситуацій,

таких як повна втрата експортного каналу, тривала відсутність доступу до земельного банку, перебої в постачанні добрив або втрати фінансування. Аудитор має перевірити, чи проводило підприємство подібне моделювання, які саме сценарії розглядалися, якими були передумови та допустимі межі відхилення ключових показників. Доцільним є застосування stress-test аналізу, що дозволяє оцінити вплив різкого погіршення умов ведення діяльності (наприклад, падіння ціни на продукцію на 30%, зростання вартості логістики вдвічі, повне знезрумлення об'єктів на тиждень). Аналіз охоплює також оцінку часу, необхідного для відновлення діяльності, фінансових резервів на період кризи, взаємозалежності між ланками ланцюга створення вартості. Важливо перевірити, чи в рамках сценарного аналізу враховано крос-ризик, які здатні мультиплікативно впливати на стійкість підприємства (наприклад, втрата персоналу + пошкодження складу + зупинка логістики). Така чутливість дозволяє аудитору сформулювати уявлення про межу життєздатності підприємства.

— Оцінку адаптаційного потенціалу — перевірку наявності альтернативних варіантів ведення бізнесу, диверсифікації продукції, переходу на менш ресурсоємні технології, зниження операційних витрат. Аудитор повинен встановити, наскільки підприємство здатне до швидкого стратегічного й оперативного реагування на зовнішні загрози. Це включає аналіз таких аспектів, як наявність гнучких контрактних відносин, можливість перенесення виробництва в безпечні регіони, запровадження енергоощадних технологій, використання альтернативних джерел енергії, автономне управління технологічними процесами. Важливим є оцінка здатності до зміни структури виробництва з урахуванням обмежених ресурсів, оптимізації трудових процесів, впровадження інновацій у систему управління та прийняття рішень. Також необхідно враховувати, чи підприємство налагодило зв'язки з місцевими громадами, міжнародними партнерами та благодійними організаціями з метою розширення підтримки й швидкого відновлення після кризових подій. Адаптаційний потенціал розглядається не лише як здатність витримати короткотерміновий шок, а як стратегічна властивість забезпечити функціонування в умовах постійної невизначеності.

— Верифікацію планів антикризового управління — аналіз того, чи має підприємство затверджені протоколи дій на випадок форс-мажорів, резервні бюджети, альтернативні мар-

шрути логістики, плани евакуації персоналу або перенесення виробництва. Аудитор повинен оцінити, чи плани кризового реагування є формалізованими документами, наскільки вони оновлені відповідно до змін воєнної обстановки, чи проводилися тренування або симуляції сценаріїв. Також важливо враховувати, чи підприємство має канали комунікації для оперативного інформування працівників, партнерів і органів влади, чи визначено відповідальних осіб та процедури прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях. Аудиторська перевірка має охоплювати ефективність реалізації попередніх антикризових заходів, наявність контрольних точок моніторингу ризиків, структуру резервного фінансування та можливість швидкого розгортання нових виробничих майданчиків. Наявність таких планів і механізмів свідчить про проактивну позицію керівництва та здатність підприємства діяти в умовах високої невизначеності.

— Аудит стратегій збереження персоналу та ключових компетенцій — чи розроблено програми утримання працівників, перекваліфікації або компенсації за роботу в небезпечних умовах. Аудитор повинен перевірити, чи існують механізми стимулювання ключових фахівців залишатися в компанії, зокрема через системи гнучкої мотивації, соціальної підтримки, психологічної допомоги. Оцінюється також наявність кадрового резерву, рівень залучення персоналу в процес прийняття рішень, адаптація політик HR до умов воєнного стану (включаючи дистанційну зайнятість, мобільність, ротацію персоналу). У фокусі — політики збереження управлінської тяглості, запровадження дублюючих функцій у критичних підрозділах, а також програми навчання й передачі знань, які дозволяють мінімізувати втрату компетенцій. Особливої ваги набуває аудит заходів, спрямованих на підтримку мікроклімату в колективі, забезпечення базових умов безпеки, а також відновлення мотивації після критичних подій. Оцінка стратегій збереження персоналу є невід'ємною частиною оцінки безперервності, адже кадрова стабільність формує основу операційної стійкості аграрного бізнесу в умовах війни.

— Оцінку юридичних і регуляторних ризиків — ризики втрати прав оренди через пропущені строки, неможливість виконання контрактів, зміни у порядку оподаткування, санкційні обмеження. Аудитор має дослідити, чи підприємство здійснює регулярний правовий моніторинг змін у законодавстві воєнного часу, включаючи земельні, податкові, валютні та ек-

спортно-імпортні норми. Особливу увагу слід приділити юридичному статусу землекористування в зонах бойових дій, наявності мораторіїв, спрощеного режиму доступу до компенсацій та пільг. Аналізу підлягають також ризики судових спорів з контрагентами щодо форс-мажорних обставин, правомірності зупинення виконання контрактів або змін умов постачання. Аудитор оцінює наявність юридичної експертизи всередині компанії або на аутсорсингу, ведення актуальної документації, збереження цифрових і паперових копій контрактів, резервних юридичних стратегій. Наявність ефективного юридичного супроводу є критичною умовою підтримання безперервності діяльності в умовах регуляторної турбулентності.

— Використання матриць ризиків та heat-maps для візуалізації ризик-профілю підприємства, що сприяє прийняттю обґрунтованих суджень про наявність або відсутність суттєвої невизначеності щодо безперервності. Аудитор має розробити або перевірити наявність двовимірної матриці, яка класифікує ризики за ймовірністю настання та рівнем впливу на господарську діяльність (наприклад, високий/середній/низький ризик). Heat-maps дозволяють швидко ідентифікувати критичні зони концентрації загроз, а також простежити взаємозв'язки між ризиками. У контексті війни такі мапи можуть включати осі "географічної загрози" та "секторального впливу" (наприклад, ризик втраченого врожаю у регіонах, прилеглих до зони бойових дій). Крім того, можлива інтеграція даних із супутникового моніторингу, аналітики ринку, та даних про логістичну доступність для динамічного оновлення ризик-профілю. Heat-maps є інструментом комунікації ризиків керівництву, що забезпечує візуальну ясність і аргументацію для ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності.

Особливої ваги набуває динамічність ризиків — здатність змінюватися залежно від регіональної безпекової ситуації, сезону, геополітичного тла, доступу до підтримки з боку держави або партнерів. Аудитори повинні оцінювати, чи здійснює підприємство постійний моніторинг ризиків і чи має механізми їх нейтралізації або компенсації шляхом:

— аналізу чутливості до екстремальних сценаріїв (наприклад, повна втрата експортного каналу);

— оцінки адаптаційного потенціалу: чи є можливість переорієнтації на внутрішній ринок, диверсифікації виробництва;

— верифікації планів антикризового управління;

— аудиту стратегій збереження персоналу, логістичних договорів, альтернативних джерел постачання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах воєнного часу аудит безперервності діяльності аграрних підприємств потребує глибшого занурення в контекст ризиків, посиленого використання нефінансової аналітики та цифрових інструментів моніторингу. Висновки аудитора щодо життєздатності підприємства мають базуватись на комплексному аналізі — фінансовому, стратегічному, операційному та соціальному. Водночас зростає роль адаптивних і когнітивних підходів в аудиті, які дозволяють враховувати нестандартні обставини, змінну інформацію, а також якісні аспекти прийняття управлінських рішень.

Ключовими критеріями оцінки безперервності є не лише платоспроможність, а й адаптаційна здатність, наявність антикризових планів, кадровий потенціал, гнучкість виробничої та логістичної структури, цифрова готовність. Важливим стає і вміння підприємства взаємодіяти з зовнішнім середовищем — державою, партнерами, донорами, громадами — для залучення підтримки та ресурсів у критичні моменти.

Завдання аудитора — не лише ідентифікувати ризики, але й оцінити, як підприємство ними управляє, наскільки реалістичні його плани та які ресурси є для подолання кризи. Це вимагає нових підходів до роботи з інформацією — залучення альтернативних джерел, інтеграції супутникових і цифрових даних, аналізу сценаріїв, верифікації нефінансових індикаторів.

У подальшому доцільним є розвиток методик адаптивного аудиту, що враховують надзвичайні обставини та нестандартні виклики, а також створення спеціалізованих стандартів і рекомендацій щодо аудиту безперервності в аграрному секторі в умовах системних шоків, таких як війна, енергетичні чи кліматичні кризи.

Література:

1. Stickney C.P. *Financial Statement Analysis A Strategic Perspective*. San Diego, California: Harcourt Brace Jovanovich Publisher. 1990. 250 p.
2. Hay D. C., Stewart J., Botica Redmayne N. The role of auditing in corporate governance: Insights from the academic literature. *Journal of Accounting Literature*, 2008. № 27. pp. 1—75.

3. Рябчук О., Мосійчук Є. Аудит фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2025 (73).

4. Слюніна Т. А., Матюшко, М. М. Проблеми розвитку аудиту та його реформування в Україні. *Бізнес Інформ*, 2021. № 11. С. 322—327.

5. Hopwood, A. G. On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*. 1983. № 8 (2—3). pp. 287—305.

6. Голов С. І. Аудит в умовах невизначеності та воєнного стану: нові ризики та професійна відповідальність. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2022. № 6. С. 3—9.

7. Безруких І. І. Особливості аудиторської оцінки безперервності діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2023. № 5. С. 45—50.

8. Anthony R. N., Herzlinger R. Management control in nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 1980. № 40 (2). pp. 189—197.

9. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992. № 70 (1). pp. 71—79.

10. Савчук В. К., Пилипчук С. В. Система управлінської звітності: вимоги до адаптивності в умовах нестабільності. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2023. № 4. С. 38—43.

11. Bell T. B., Peecher M. E., Solomon, I. The 21st century public company audit: Conceptual elements of KPMG's global audit methodology. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 2005. № 24 (1). pp. 131—146.

12. Johnson M., Khurana I. K., Reynolds J. K. Audit-firm tenure and the quality of financial reports. *Contemporary Accounting Research*. 2002. № 19 (4). pp. 637—660.

13. Безруких І. І. Використання нефінансових показників в оцінюванні безперервності діяльності підприємств. *Облік і фінанси*. 2022. № 1. С. 44—50.

14. Eccles R. G., Krzus M. P. The integration of ESG issues into audit and assurance. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2018. № 30 (2). pp. 114—120.

15. Кузьмін О. Є., Бойко А. В. Нефінансова звітність як джерело інформації для аудиту сталого розвитку. *Економічний дискурс*. 2022. № 2. С. 56—62.

16. Manijka J., Chui M., Bugin J., Brown B., Dobbs R., Roxburgh C., Byers A. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. McKinsey Global Institute, 2011. 156 p.

17. Hamilton, Terrance J. The Role of Information Systems in Audit Automation. Journal of Information Systems. 1999. № 13 (1). pp. 37—45.

References:

1. Stickney, C.P. (1990), Financial Statement Analysis A Strategic Perspective, Harcourt Brace Jovanovich Publisher, San Diego, California.

2. Hay, D. C., Stewart, J. and Botica Redmayne, N. (2008), "The role of auditing in corporate governance: Insights from the academic literature", Journal of Accounting Literature, vol. 27, pp. 1—75.

3. Riabchuk, O. and Mosiichuk, Ye. (2025), "Audit of financial stability of enterprises under martial law conditions", Economy and Society, vol. 73.

4. Sliunina, T. L. and Matiushko, M. M. (2021), "Problems of audit development and its reform in Ukraine", Business Inform, vol. 11, pp. 322—327.

5. Hopwood, A. G. (1983), "On trying to study accounting in the contexts in which it operates", Accounting, Organizations and Society, vol. 8 (2—3), pp. 287—305.

6. Holov, S. I. (2022), "Auditing under uncertainty and martial law: new risks and professional responsibility", Accounting and Auditing, vol. 6, pp. 3—9.

7. Bezrukykh, I. I. (2023), "Peculiarities of the auditor's assessment of going concern of enterprises under martial law conditions", Accounting and Auditing, vol. 5, pp. 45—50.

8. Anthony, R. N. and Herzlinger, R. (1980), "Management control in nonprofit organizations", Public Administration Review, vol. 40 (2), pp. 189—197.

9. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), "The balanced scorecard: Measures that drive performance", Harvard Business Review, vol. 70 (1), pp. 71—79.

10. Savchuk, V. K. and Pylypchuk, S. V. (2023), "Management reporting system: requirements for adaptability under conditions of instability", Accounting and Auditing, vol. 4, pp. 38—43.

11. Bell, T. B., Peecher, M. E. and Solomon, I. (2005), "The 21st century public company audit: Conceptual elements of KPMG's global audit methodology", Auditing: A Journal of Practice and Theory, vol. 24 (1), pp. 131—146.

12. Johnson, M., Khurana, I. K. and Reynolds, J. K. (2002), "Audit-firm tenure and the quality of financial reports", Contemporary Accounting Research, vol. 19 (4), pp. 637—660.

13. Bezrukykh, I. I. (2022), "Use of non-financial indicators in assessing the going concern of

enterprises", Accounting and Finance, vol. 1, pp. 44—50.

14. Eccles, R. G. and Krzus, M. P. (2018), "The integration of ESG issues into audit and assurance", Journal of Applied Corporate Finance, vol. 30(2), pp. 114—120.

15. Kuzmin, O. Ye. and Boiko, A. V. (2022), "Non-financial reporting as a source of information for sustainable development auditing", Economic Discourse, vol. 2, pp. 56—62.

16. Manijka, J., Chui, M., Bugin, J., Brown, B., Dobbs, R., Roxburgh, C. and Byers, A. (2011), Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity, McKinsey Global Institute, NY, USA.

17. Hamilton, T. J. (1999), "The Role of Information Systems in Audit Automation", Journal of Information Systems, vol. 13 (1), pp. 37—45.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 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 364:338.2

V. Hanusych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6902-6303>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.81

ANALYSIS OF SOCIAL AND HUMANITARIAN FINANCING PROGRAMMES IN TRANSCARPATHIA

В. О. Ганусич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут ім. Ф. Ракоці II

АНАЛІЗ ПРОГРАМ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ В ЗАКАРПАТТІ

The article analyses social and humanitarian financing programmes implemented in Zakarpattia Oblast of Ukraine during 2022—2025 within the context of martial law and increased humanitarian needs. The research aims to identify the scale, directions, and efficiency of social and humanitarian financial assistance provided to internally displaced persons, vulnerable groups, and local communities. The methodological framework integrates quantitative analysis of statistical and financial data with qualitative content analysis of programme reports and donor communications to ensure a systematic assessment of aid flows and impacts.

The findings reveal that a significant proportion of funding was channelled through international organisations, including UNHCR, IOM, UNICEF, and the Red Cross, as well as national programmes supported by the Ukrainian government and regional authorities. The support was primarily focused on emergency shelter, food security, healthcare access, psychosocial support, and integration of IDPs into host communities. Trends indicate an increasing shift towards sustainable forms of assistance, including livelihood programmes, educational support, and infrastructure rehabilitation.

Despite positive impacts, challenges persist, including fragmented data collection, limited coordination among stakeholders, and the need for improved accountability in resource allocation. The research underscores the necessity of enhancing cooperation between governmental bodies and international donors while prioritising community-based approaches to humanitarian aid delivery.

The theoretical significance of this study lies in its contribution to understanding financing patterns in humanitarian crises under war conditions. Practically, the results can guide policymakers, donor organisations, and practitioners in designing more efficient and transparent aid programmes aligned with the real needs of affected populations.

Future research should focus on evaluating the long-term socio-economic impacts of humanitarian funding on community resilience and identifying best practices for integrating emergency assistance with sustainable development goals.

У статті проведено аналіз соціальних та гуманітарних програм фінансування, реалізованих у Закарпатській області України протягом 2022—2025 рр. в умовах воєнного. Метою дослідження є виявлення масштабів, напрямів та ефективності соціальної та гуманітарної фінансової допомоги, що надається внутрішньо переміщеним особам, вразливим групам та місцевим громадам. Методологічну основу дослідження становить поєднання кількісного аналізу статистичних і фінансових даних із контент-аналізом звітів програм, що забезпечує системну оцінку потоків допомоги.

Результати дослідження засвідчили, що значна частина фінансування надходила через міжнародні організації, серед яких УВКБ ООН, МОМ, ЮНІСЕФ, Червоний Хрест, а також у межах національних програм, підтримуваних урядом України та регіональною владою. Допомога переважно була спрямована на забезпечення екстреного притулку, продовольчу безпеку, доступ до медичних послуг, психосоціальну підтримку та інтеграцію ВПО у громади, що їх приймають. Виявлено тенденцію до переходу від надзвичайної допомоги до сталих форм підтримки, зокрема програм забезпечення засобами до існування, освітньої підтримки та відновлення інфраструктури.

Попри позитивні результати, зберігаються виклики, серед яких фрагментарність збору даних, обмежена координація між учасниками процесу та необхідність підвищення прозорості та підзвітності у розподілі ресурсів. Дослідження акцентує на важливості посилення співпраці між органами влади та міжнародними донорами, а також пріоритизації громадоорієнтованих підходів у наданні гуманітарної допомоги.

Теоретична значущість дослідження полягає у його внеску в розуміння особливостей фінансування у гуманітарних кризах в умовах війни. Практично результати можуть бути використані для розробки ефективніших і прозоріших програм допомоги, що відповідають реальним потребам постраждалого населення, як органами державної влади, так і донорами та практиками гуманітарної сфери.

Подальші дослідження варто зосередити на оцінюванні довгострокових соціально-економічних наслідків гуманітарного фінансування для зміцнення стійкості громад, а також на виявленні найкращих практик інтеграції екстреної допомоги із цілями сталого розвитку.

Ключові слова: гуманітарна допомога, соціальні програми підтримки, внутрішньо переміщені особи, міжнародна допомога, Закарпаття.

Key words: humanitarian aid, social support programmes, internally displaced persons, international aid, Transcarpathia.

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

In recent years, Ukraine has faced a humanitarian crisis that has led to massive internal displacement, destruction of critical infrastructure and deepening social vulnerability in the affected regions. In response, the mobilisation of humanitarian and social financing programmes has become a key instrument for stabilising communities and supporting internally displaced persons (IDPs). These programmes are not only immediate response tools but are also strategically important for building community resilience, fostering recovery processes, and preventing the deepening of poverty and inequality.

Despite the significant volumes of aid, there remains a lack of comprehensive scientific analysis of the effectiveness, structural specifics, and practical implementation mechanisms of social and humanitarian financing programmes in Ukraine, particularly in the regions of large-scale IDP concentration such as Zakarpattia. The need for a systematic evaluation of the alignment of such programmes with sustainable development goals, the principles of transparency, and effective coordination among stakeholders remains pressing.

In this context, the study of social and humanitarian financing programmes represents an

important scientific and practical task, as it enables the identification of systemic barriers and growth points in the design and implementation of assistance mechanisms, as well as the development of recommendations for improving the institutional capacity of communities to integrate humanitarian aid into local recovery strategies. This research is particularly relevant for informing evidence-based policy-making, enhancing the efficiency of donor interventions, and fostering the resilience of Ukrainian society under the conditions of prolonged crisis and post-war recovery.

LITERATURE REVIEW

The recent humanitarian crisis in Ukraine and the resulting large-scale internal displacement have stimulated an emerging body of research focusing on the socio-economic transformations in Ukrainian regions hosting significant numbers of internally displaced persons (IDPs) and on local institutional responses to these challenges. Chervak-Smerychko et al. analysed the dynamics of business relocation to Zakarpattia, providing a territorial and sectoral perspective on the integration of relocated enterprises into the host region's economy and labour markets [1]. This research underlines the importance of regional adaptation and institutional readiness in response to forced migration, which directly impacts local development trajectories.

In a related dimension, Hurchumelia examined the strengthening of local self-government capacity in the context of cross-border cooperation in Zakarpattia, highlighting the role of local governments and their associations in fostering international partnerships and facilitating the implementation of humanitarian and development projects [2]. This aligns with the need to analyse institutional mechanisms that enable effective governance and resource mobilisation under crisis conditions.

Hungarian scholars have contributed to the understanding of the social aspects of the IDP crisis. Molnar et al. explored the situation of Ukrainian IDPs in the border settlements of the Berehove district in 2022, offering insights into the immediate humanitarian challenges faced by displaced persons and the pressures on local communities [3]. Furthermore, Kovach investigated the decision-making processes of ethnic Hungarians in Zakarpattia regarding migration before and after the war, shedding light on the complexity of migration intentions and the interplay of socio-economic and security considerations in shaping local demographic patterns [4]. Dnistrianskyi et al. [5] analyze the correlations between administrative-territorial restructuring in Ukraine and the settlement patterns of ethnic minorities, highlighting the social and geographical impacts of these processes in Zakarpattia, Chernivtsi, and Odesa regions, and their implications for regional sustainable development and community integration.

These studies collectively underscore the multidimensional nature of the humanitarian and social challenges faced by the Zakarpattia region in the context of war-induced displacement. However, there remains a research gap concerning the systematic evaluation of social and humanitarian financing programmes in terms of their effectiveness, coordination, and alignment with local development and resilience strategies under the conditions of protracted crisis. Addressing this gap is essential for informing evidence-based policy-making and ensuring the sustainability and inclusiveness of aid interventions in Ukraine.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (SETTING THE TASK)

The objective of this article is to comprehensively analyse the structure, priorities, and effectiveness of social and humanitarian financing programmes implemented in Transcarpathia between 2022 and 2025, with a specific focus on supporting internally displaced persons, community resilience, and regional development under

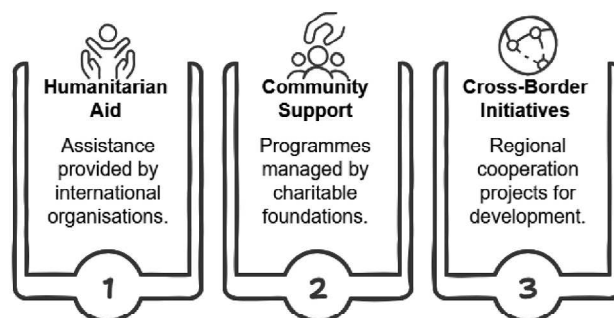


Figure 1. International Development Assistance Initiatives for Transcarpathia (Own editing)

crisis conditions. The study seeks to identify the key donors, programme characteristics, and the extent of financial and material support, while also assessing the role of these initiatives in alleviating social vulnerability and enhancing local capacities. In pursuit of this objective, the article sets the following research tasks: To systematise the main international and domestic financial support programmes targeting IDPs and vulnerable groups in Transcarpathia.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Between 2022 and 2025, Transcarpathia received significant support from international organisations, governments and foundations. The main areas of support included humanitarian assistance to Internally Displaced Persons (IDP), social projects to promote refugee integration, and community and business development and programmes. The main areas of international assistance are illustrated in Figures 1 and 2.

Transcarpathia was one of the first regions where the International Organization for Migration (IOM) launched a multi-purpose financial assistance programme for IDPs [6]. As early as March 2022, through the local "Edelweiss" Charitable Foundation, coordinated by the State Military Administration (OVA), the IOM started to make payments to some 40,000 needy persons. The beneficiaries included: single mothers with children, large families, people with disabilities and the elderly. The programme was funded by the UN's Central Emergency Relief Fund (CERF), the governments of the European Union, Germany and Canada, and the United States Agency for International Development (USAID). The grant amount was paid in cash through branches of the Ukrainian Post (Ukrposhta) and amounted to 2220 hryvnias per person, per month, for several months.

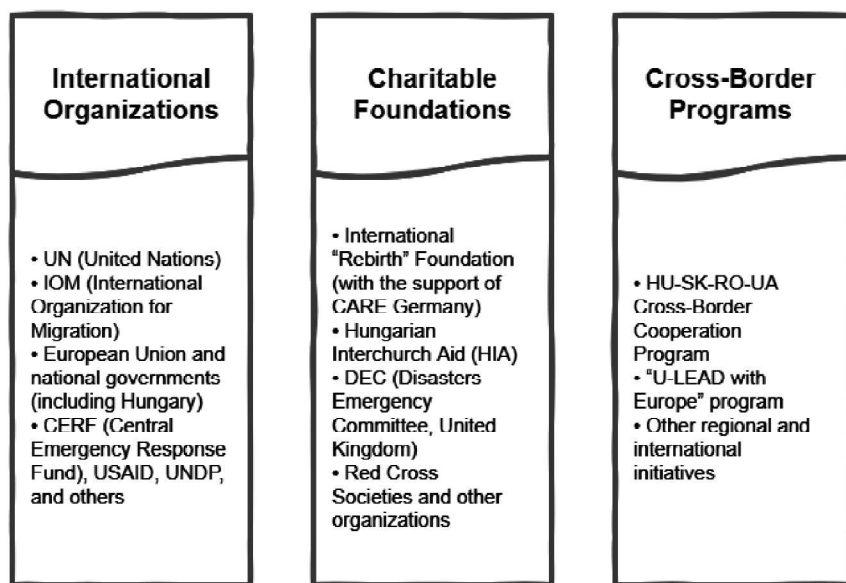


Figure 2. International Donors and Support Programmes in Transcarpathia (2022–2024) (Own editing)

By the end of 2022, IDPs registered in Transcarpathia had received over 1.8 billion hryvnias in state aid and \$100 million in assistance from foreign donors [7]. This amount includes direct financial assistance programmes of the UN/IOM, as well as other aid programmes such as the UN World Food Programme (WFP) and initiatives of the UN High Commissioner for Refugees (UNHCR).

International agencies of the UN and the European Union have invested in the establishment of centres for internally displaced persons in Transcarpathia. In May 2023, the "Common Platform for Action" integration centre was opened in Mukachevo, aiming at the inclusion of IDPs in the community life [8]. The project was implemented by the NGO "Mariupol Youth Alliance" (which has relocated to Transcarpathia) with the support of the United Nations Development Programme (UNDP), the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) and the European Union. UNDP provided \$90,000 for the renovation of the building and \$15,000 for staff training, while UNHCR provided an additional \$30,000 for equipment and furniture for the centre. The centre has become a venue for training, community events and meetings, promoting social cohesion between IDPs and local residents.

In January 2025, the first County Psychological Support Centre opened in Uzhhorod, providing psychological and legal support, especially for IDPs, families of fallen soldiers and veterans. The project was implemented by the County State Military Administration (OVA) and the "Edelweiss" Charitable Foundation. Funding for the centre was provided by UNDP and the EU, with a total budget

of \$72 000 [9]. Currently, there are more than 145,000 IDPs in the region, for whom the centre provides crucial social and mental health support.

Charities and NGOs have played a significant role in supporting the region. In 2022, the International Renaissance Foundation (with the support of CARE Germany) launched the Humanitarian Solidarity programme, which provided support opportunities in the western regions of Ukraine, including in Transcarpathia. The programme aimed to improve shelters for IDPs, including renovating and equipping buildings and preparing them for the winter period, as well as

ensuring refugees' access to healthcare and education [10]. As a result, many shelters in the region have received financial support to improve housing conditions for IDPs. For example, the "Selisky Shelter" project in the village of Selisky in Nizhny was one such initiative, where a local NGO working with international donors used grant funding to renovate a building to provide free shelter for 30 IDPs [11].

The Hungarian Ecumenical Aid (HIA) has set up its regional headquarters in Berehovo. HIA has supported more than 250 shelters and social institutions in Transcarpathia, providing them with food, hygiene products and equipment for disabled people. HIA also set up special centres for people with special needs, funded by the DEC (Disasters Emergency Committee, UK) [12]. With the support of the DEC fund, institutions for people with disabilities in communities in Transcarpathia have received funding. The Red Cross Transcarpathia County Organisation has also implemented a number of relief programmes, including the distribution of food parcels and vouchers, as well as psychosocial support, all funded by the International Federation of the Red Cross.

The total amount of international aid is difficult to calculate precisely, but can be measured in hundreds of millions of hryvnias. Direct financial assistance to IDPs alone exceeded 100 million dollars (about 3.7 billion hryvnias). In addition, humanitarian aid shipments — food, medicines, clothing — and services provided by foreign partners amounted to tens of millions of dollars. This support was critical for the region, which in 2023 received more than 220,000 IDPs, while by the end

Table 1. Main international and domestic social and humanitarian assistance programmes for IDPs in Transcarpathia (2022–2025)

Donor	Programme	Years	Funding amount	Terms and conditions/programme specificities
IOM (International Organisation for Migration)	Financial support for internally displaced persons	2022	2220 hryvnia per person per month	Internal refugees, especially mothers with children, large families, disabled, elderly
UN, EU, Governments of Germany and Canada, USAID	Financial support programme for IDPs	2022	Hryvnia 1.8 billion and USD 100 million	Internal refugees, including vulnerable groups
UNDP, UNHCR, EU	Integration Centre «Common Platform for Action»	2023	\$90 000 for renovation, \$15 000 for training, \$30 000 for equipment	IDPs, local residents
UNDP, EU	Psychological support for IDPs in Uzhhorod	2025	\$72 000	IDPs, families of fallen soldiers, veterans
State budget of Ukraine	Monthly payments for IDPs	2022 - ongoing	2000 hryvnia per adult, 3000 hryvnia per child per month	Registered IDPs
Ukraine's state budget and international donors	«Prikhistok» (Shelter) programme	2022-2024	USD 15 million in 2024	Compensation for homeowners who temporarily admitted IDPs for free
Government of Ukraine together with international partners	«Підтримка» (e-Support) One-off support	2022	6500 hryvnia / person	One-time support for those who lost their jobs due to the war
State budget of Ukraine	«Оселя» - Discounted housing loan program	2022 - currently i	3% or 7% discount mortgage loan	3% interest for teachers, doctors, soldiers; 7% for veterans, IDPs and other beneficiaries
International «Rebirth» Foundation (supported by CARE Germany)	«Humanitarian Solidarity» programme	2022	Not publicly available	Humanitarian aid, reconstruction of shelters, access to health and education
Hungarian Ecumenical Aid (HIA)	Support to social institutions and shelters	2022 - ongoing	Not publicly available	Support for more than 250 shelters in Transcarpathia, centres for people with disabilities
Red Cross Society of Transcarpathia	Assistance programmes (food packages, vouchers, psychosocial support)	2022-2024	Food, clothing, financial support	Food packages, support for disabled people, social assistance

Own editing based on [6], [7], [8], [18], [10], [12].

of 2024 the estimated number of IDPs would have fallen to around 120,000. International assistance has significantly eased the burden on local resources.

As a border region, Transcarpathia has benefited from EU development programmes. Infrastructure, education, health and cultural projects have been implemented in cooperation with neighbouring regions in Hungary, Slovakia and Romania. In recent years, about 20 cross-border projects have been implemented with the support of the EU with the participation of neighbouring countries. Of particular importance was the Cross-border Cooperation Programme HU-SK-RO-UA 2014–2020, which focused on the

development of cross-border infrastructure, environmental protection and tourism development. In parallel, the "State Programme for the Development of the Carpathian Region of Ukraine" (2020–2022), financed from the state budget and partly from international technical assistance, was also in operation in 2022. Although the implementation of the programme was limited due to the war conditions, some projects were funded, especially in mountainous areas (road network development, tourism, cultural heritage preservation). For example, in the framework of the EU sectoral support programme calls for proposals, the Transcarpathian Regional Development Agency submitted tourism infrastructure develop-

ment projects, the results of which were expected in 2023.

In 2024, 43 projects in Transcarpathia will receive EU funding totalling more than €24 million [13] under the Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine and Poland-Ukraine Interreg programmes in the fields of health, environment and border development — for example, Transcarpathian hospitals will receive modern diagnostic and surgical equipment with EU support.

In addition, the U-LEAD with Europe programme (jointly funded by the EU and its Member State governments) continued to support communities in Transcarpathia. For example, in 2023, the Dubivska community implemented a local renewable energy project with U-LEAD support, receiving over 1.5 million hryvnias in a competitive grant competition. The project was won and implemented by the NGO "Ecosfera" [14]. Such initiatives help communities adapt to the challenges of war, promote energy sustainability, and optimise social services and other basic infrastructure.

International programmes have focused their resources on strengthening local infrastructure — both social (support centres, education and health facilities) and economic. Cross-border grants have enabled the development of border crossings, the upgrading of the road network leading to them, and the upgrading of hospitals and school equipment in border communities. The European Union and the United Nations Development Programme (UNDP) have supported the digitisation of administrative services, including the opening of new Central Public Service Offices (ЦНАП — CNAP) in communities that have received a significant number of IDPs. In addition, through cooperation with European twin cities, Transcarpathian cities have received humanitarian relief supplies, including ambulances, fire trucks, community buses, generators and other equipment. For example, in early 2023, Saudi Arabia donated five ambulances to support emergency medical care in Transcarpathia through the Olena Zelenska Foundation. This contribution has significantly strengthened the region's healthcare infrastructure, especially in the face of an increased patient load caused by the influx of IDPs.

Table 1 contains the main funding programmes that were in place in the Zakarpattia region during 2022—2025.

This programme provides targeted financial support to the most vulnerable groups in society, promoting housing sustainability and social stability.

In parallel with international assistance, significant resources have been allocated to support Transcarpathia from Ukraine's state and local budgets.

The state covers monthly targeted financial support for IDPs, funded from the budget of the Ministry of Social Policy: 2,000 hryvnia for adults and 3,000 hryvnia for children and people with disabilities. Hundreds of thousands of IDPs in Transcarpathia have also received these benefits. According to official data, state payments for IDPs registered in Transcarpathia in 2022 reached 1.8 billion hryvnias. These payments continue to date, and from 1 September 2024 the state extended financial support for registered IDPs for another six months.

In contrast, the "Prikhistok" (Shelter) scheme, which provided compensation to homeowners who temporarily admitted IDPs free of charge, has now been discontinued. The "Prikhistok" programme had been in operation since 2022 and provided financial support to households that provided short-term shelter to IDPs. In 2023, compensation was funded by the Red Cross Society, while in 2024 the UNHCR took over the payments.

The government also introduced one-off financial support in cooperation with international partners. For example, under the "єПідтримка" (e-Subsidy) programme, IDPs received a one-off grant of 6,500 hryvnias in spring 2022, and subsidies for housing support for local municipalities were made available. The government has allocated 23.332 billion hryvnias to finance the programme. In Transcarpathia, the oblast authorities have been working to set up shelters with the support of international donors. According to the data of the OVA, 135 buildings have been renovated in the region to provide housing for IDPs, with a total of 5281 places carpathia [15]. Part of this work was financed by the State Regional Development Fund and state subsidies, while the remainder was provided by charities and international institutions. The grants have helped to create dozens of compact refugee settlements — dormitories, sanatoria, converted schools and other facilities — relieving the burden on schools and kindergartens that were used as shelters by large numbers of IDPs in the first months of the war.

In October 2022, the state mortgage loan programme "єОселя" (e-Oszelya) was launched, which allows for housing loans of up to 20 years' duration for Ukrainian citizens aged between 18 and 70 who do not own their own home, or if their dwelling does not exceed 52.5 m² + 21 m² for each additional family member, or if their dwelling is located in a combat zone or temporarily occupied territory.

The following persons are eligible for the mortgage at a reduced interest rate of 3%: employees of state and municipal health institutions, teachers and researchers in state and municipal educational and scientific institutions, contract soldiers, defenders of Ukraine and their family members. They can apply for a mortgage loan with a preferential interest rate of 7%: war veterans and their family members, persons who participated in hostilities, persons disabled as a result of war, and families of deceased defenders, internal refugees, other Ukrainian citizens who do not own their own home or if their residential property has an area of less than 52.5 m² + 21 m² for each additional family member.

International and state-funded social support programmes have played a pivotal role in sustaining the resilience of Transcarpathia between 2022 and 2025. These initiatives have provided critical assistance to internally displaced persons and vulnerable groups while strengthening the region's social infrastructure under prolonged crisis conditions.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The analysis of social and humanitarian financing programmes in Transcarpathia between 2022 and 2025 demonstrates the pivotal role of international and national support in enhancing the region's resilience and ensuring the functioning of critical social infrastructure. These programmes have contributed to the stabilisation of local communities, the integration of internally displaced persons, and the reduction of social vulnerability through targeted financial and material assistance. A gradual increase in donor activity and the alignment of support programmes with regional needs have enabled the development of more effective mechanisms for responding to humanitarian challenges.

However, Transcarpathia continues to face significant challenges, including the uneven distribution of aid, gaps in coordination among stakeholders, and the need to align social support initiatives with sustainable regional development goals. Addressing these challenges requires strengthening institutional capacities, expanding partnerships between state structures and international donors, and increasing the adaptability of support programmes to local contexts.

The integration of social financing programmes into the broader strategic vision of regional development and the transition towards sustainable, community-based approaches will be essential for maximising the long-term impacts of social and

humanitarian support. Further research should focus on assessing the effectiveness of existing support mechanisms at the municipal level, examining the socio-economic impacts on vulnerable groups, and exploring opportunities to integrate humanitarian aid within sustainable development and social cohesion frameworks in the region.

Література:

1. Червак-Смерічко О. Ю., Чубарь О. Г., Гапак Н. М., Бойко Я. М. Релокація бізнесу на Закарпатті внаслідок війни: територіальний та галузевий зрізи. Наукові перспективи: журнал. Київ: Видавнича група "Наукові перспективи". 2023, № 5 (35) с. 512—526. URL: <https://dspace-uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/59190>

2. Гурчумелія У.І. Посилення спроможності органів місцевого самоврядування та їх асоціацій у сфері міжнародного територіального співробітництва на прикладі закарпатської області. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО. 2024, Випуск 86: частина 1. с. 181—186 URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/28.pdf>

3. Molnar D. Erzsebet, Pallay Katalin, Molnar D. Istvan, Darcsi Karolina. Ukrajnai menekultvalsag es a belso menekultek helyzete a Beregszaszi jaras hatar menti telepulesein 2022-ben. Teres Tarsadalom, 37. evf., 4. szam, 2023. 82-99 old. URL: <https://surl.li/vajfzr>

4. Kovach Donat Helyben marado karpataljai magyarok migracios donteshozatala a haboru elott es utan. Kisebbségi Szemle, 2022/3. 53-73 old. URL: <https://surl.li/apedsh>

5. Dnistrianskyi M., Molnar J., Dnistrianska N., & Molnar D. I. New realities of the administrative-territorial structure of Ukraine and areas of ethnic minorities' settlement: Geographical correlations and social consequences: Examples of Zakarpattia, Chernivtsi and Odesa oblasts. Hungarian Geographical Bulletin, 2024. 73 (4), 395—412 old. URL: <https://ojs.mtak.hu/index.php/hungeobull/article/view/15981/14775>

6. Волонтери Закарпатського обласного фонду "Едельвейс" допомагають отримати грошову допомогу від МОМ для українців, що змушені втікати від війни. Карпатський об'єктив, 30.03.2022 р. URL: <https://surl.li/vfxymg>

7. На Закарпатті вимушені переселенці отримали понад \$100 млн від закордону за 2022 рік. Еспресо.Захід, 24.01.2023 р. URL: <https://surl.li/gfaucs>

8. Integration hub for internally displaced Ukrainians opens in Mukachevo. UNDP, 11.05.2023 URL: <https://surl.li/zhswwt>

9. The first Zakarpattia Oblast psychosocial support centre opens in Uzhhorod to assist people affected by war. UNDP, 17.01.2025 URL: <https://surl.li/jvlrbt>

10. Грантова гуманітарна програма "Гуманітарна солідарність", 2 етап. Міжнародний фонд відродження URL: <https://surl.li/cgchrh>

11. "Селиський шелтер" на Закарпатті — дієвий приклад відновлення життя переселенців та інтеграції на новому місці. Антикризисний медіа-центр, 21.10.2024. URL: <https://surl.li/remzca>

12. Berehove — Hungarian Interchurch Aid in Zakarpattia, Ukraine. Hungarian Interchurch Aid. URL: <https://surl.li/nsuqiq>

13. Sz. Karpatya Kata Tobbmillioval segiti az EU Karpatalja infrastrukturalat. Karpatalja.ma, 21.08.2024. URL: <https://surl.li/mrktqc>

14. Стельмах О. Громади Закарпаття з допомогою U-LEAD впроваджують проєктний підхід у всі сфери діяльності, 22.02.2024 URL: <https://surl.li/jdgkch>

15. Про Програму соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 2024 рік. Розпорядження Закарпатської державної військової адміністрації № 1199 від 21.12.2023. URL: <https://surl.li/hewotv>

References:

1. Chervak-Smerychko, O.Yu., Chubar, O.H., Napak, N.M. and Boiko, Ya.M. (2023), "Relocation of business in Zakarpattia due to the war: territorial and sectoral aspects", *Naukovi perspektyvy*, vol. 5 (35), pp. 512—526, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/59190> (Accessed 8 July 2025).

2. Hurchumeliia, U.I. (2024), "Strengthening the capacity of local self-government bodies and their associations in the field of international territorial cooperation on the example of Zakarpattia Oblast", *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya Pravo*, vol. 86 (1), pp. 181—186, available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/28.pdf> (Accessed 8 July 2025).

3. Molnar, E., Pallay, K., Molnar, I. and Darcsi, K. (2023), "The refugee crisis in Ukraine and the situation of internally displaced persons in the border settlements of the Berehove district in 2022", *Teres Tarsadalom*, vol. 37 (4), pp. 82—99, available at: <https://surl.li/vajfzr> (Accessed 8 July 2025).

4. Kovach, D. (2022), "Migration decision-making of Hungarians remaining in Zakarpattia before and after the war", *Kisebbségi Szemle*, vol. 2022 (3), pp. 53—73, available at: <https://surl.li/apedsh> (Accessed 8 July 2025).

5. Dnistrianskyi, M., Molnár, J., Dnistrianska, N. and Molnar, D.I. (2024), "New realities of the administrative-territorial structure of Ukraine and areas of ethnic minorities' settlement: Geographical correlations and social consequences: Examples of Zakarpattia, Chernivtsi and Odesa oblasts", *Hungarian Geographical Bulletin*, vol. 73 (4), pp. 395—412, available at: <https://ojs.mtak.hu/index.php/hungeobull/article/view/15981/14775> (Accessed 8 July 2025)

6. Karpatskyi obiektyv (2022), "Volunteers of the Edelweiss Foundation in Zakarpattia help Ukrainians fleeing the war to receive cash assistance from IOM", available at: <https://surl.li/vfxygm> (Accessed 7 June 2025).

7. Espresso.Zakhid (2023), "IDPs in Zakarpattia received over \$100 million from abroad in 2022", available at: <https://surl.li/gfaucs> (Accessed 7 June 2025).

8. UNDP (2023), "Integration hub for internally displaced Ukrainians opens in Mukachevo", available at: <https://surl.li/zhswmt> (Accessed 7 June 2025).

9. UNDP (2025), "The first Zakarpattia Oblast psychosocial support centre opens in Uzhhorod to assist people affected by war", available at: <https://surl.li/jvlrbt> (Accessed 7 June 2025).

10. Mizhnarodnyi fond vidrozhennia (International Renaissance Foundation) (2024), "Humanitarian Solidarity grant programme, Stage 2", available at: <https://surl.li/cgchrh> (Accessed 7 June 2025).

11. Antykryzovyi media-tsentr (2024), "Selysky Shelter in Zakarpattia as an effective example of IDP reintegration and rebuilding lives", available at: <https://surl.li/remzca> (Accessed 7 June 2025).

12. Hungarian Interchurch Aid (2024), "Berehove — Hungarian Interchurch Aid in Zakarpattia, Ukraine", available at: <https://surl.li/nsuqiq> (Accessed 7 June 2025).

13. Karpatia.ma (2024), "The EU supports Zakarpattia's infrastructure with millions in aid", available at: <https://surl.li/mrktqc> (Accessed 7 June 2025).

14. Stelmakh, O. (2024), "Zakarpattia communities implement a project-based approach in all areas with U-LEAD support", available at: <https://surl.li/jdgkch> (Accessed 7 June 2025).

15. Zakarpatska derzhavna viiskova administratsiia (2023), "On the Programme of Socio-Economic Development of Zakarpattia Oblast for 2024: Order No. 1199 dated 21 December 2023", available at: <https://surl.li/hewotv> (Accessed 7 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.07.2025 р.

УДК 338.439.22.002.68

Г. В. Недопад,
доктор філософії в галузі фінансів, банківської справи та страхування,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7692-861X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.89

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ УТИЛІЗАЦІЇ ВІДХОДІВ У СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

H. Nedopad,
Doctor of philosophy in the field of finance, banking and insurance, Lutsk National Technical University

FINANCIAL AND ECONOMIC INCENTIVES FOR WASTE RECYCLING IN RURAL COMMUNITIES

Виявлено, що утилізація відходів в енергетичних та виробничих цілях виступає ключовою ланкою індустрії вторинного ресурсокористування в умовах переходу до моделі низьковуглецевого розвитку, впровадження ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій, а також поглиблення децентралізації та реформування територіальної організації влади. Дослідження показали, що уповільнені темпи використання ресурсних цінностей вторинних матеріальних ресурсів є наслідком нерозвиненості інструментарію фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів. Встановлено, що інструментарій фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів являє собою комплекс податкових, кредитних, митних та майнових преференцій, а також дозвольно-регламентних підойм заохочення суб'єктів виробничо-господарської діяльності та сектору домогосподарств щодо розширення масштабів використання корисних властивостей вторинної природної сировини, відходів добувної промисловості та побутового сміття з метою виробництва готових продуктів виробничого та енергетичного спрямування, а також мінімізації техногенного навантаження місць організованої та неорганізованої концентрації вторинних матеріальних ресурсів на навколишнє природне середовище. Виявлено, що в умовах формування мережі укрупнених територіальних громад особливої актуальності набуває інституціоналізація інструментарію фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів в межах сільських територіальних громад, де спостерігаються масові прояви неорганізованого складування вживаних матеріальних ресурсів та побутового сміття, а також має місце високий рівень концентрації відходів сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва. Обґрунтовано, що в умовах обмеженості ресурсних можливостей бюджетів сільських територіальних громад важливим елементом фінансово-економічного стимулювання утилізації вторинних матеріальних ресурсів виступає надання фіскальних та кредитних пільг суб'єктам підприємницької діяльності, котрі реалізують проекти розбудови інфраструктури складування, сортування та рециклінгу побутового сміття та вживаної матеріальної сировини на основі реалізації угод публічно-приватного партнерства. Доведено, що надання фінансово-кредитних преференцій сільськогосподарським підприємствам та господарствам населення активує процес становлення індустрії утилізації відходів сільськогосподарського виробництва, а це дасть можливість збільшити обсяги виробництва продукції з високою доданою вартістю у сільській економіці, диверсифікувати джерела енергетичного забезпечення потреб комунальної та соціальної інфраструктури сільської поселенської мережі, а також мінімізувати втрати цінної рослинної та тваринної сировини.

It has been found out that waste utilization for energy and production purposes is a key link in the secondary resource use industry in the context of the transition to a low-carbon development model, the introduction of resource-saving and energy-saving technologies, as well as the deepening of decentralization and reform of the territorial organization of power. Studies have shown that the slow pace of utilization of the resource value of secondary material resources is a consequence of the underdevelopment of financial and economic incentives for waste utilization. It has been established that financial and economic incentives for waste utilization consist of a set of tax, credit, customs and property preferences, as well as regulatory and licensing incentives for entities engaged in production and economic activities and the household sector to expand the use of the useful properties of secondary natural raw materials, extractive industry waste and household waste for the production of finished products for industrial and energy purposes, as well as minimizing the technogenic impact of organized and unorganized concentrations of secondary material resources on the environment. It has been found out that in the context of the formation of a network of enlarged territorial communities, the institutionalization of financial and economic incentives for waste utilization within rural territorial communities, where there are widespread instances of unorganized storage of used material resources and household waste, as well as a high concentration of waste from agricultural and forestry production. It has been substantiated that, given the limited resource capabilities of rural communities' budgets, an important element of financial and economic incentives for the utilization of secondary material resources is the provision of fiscal and credit privileges to business entities that implement projects for the development of infrastructure for the storage, sorting, and recycling household waste and used material raw materials based on public-private partnership agreements. It has been proven that providing financial and credit preferences to agricultural enterprises and households activates the process of establishing an agricultural waste recycling industry, which will make it possible to increase the production of high value-added products in the rural economy, diversify the sources of energy supply for the needs of the communal and social infrastructure of the rural settlement network, and minimize the loss of valuable plant and animal raw materials.

Ключові слова: фінансово-економічне стимулювання, відходи, утилізація, територіальні утворення, сільські територіальні громади, децентралізація, місцеві бюджети.

Key words: financial and economic incentives, waste, disposal, territorial entities, rural communities, decentralization, local budgets.

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

Утилізація відходів є ключовою ланкою вторинного ресурсокористування, що на рівні територіальної громади виступає вагомим резервом зміцнення господарської самодостатності та енергетичної безпеки. Уповільнені темпи вилучення корисних цінностей вторинних матеріальних ресурсів та побутових відходів пов'язані з недосконалістю існуючого інструментарію фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів як на загальнонаціональному, так і на регіональному та місцевому рівнях. Тобто виникає гостра необхідність у вдосконаленні інструментарію фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів як комплексу податкових, кредитних, митних, майнових та дозвольно-регламентних інструментів заохочення суб'єктів виробничо-господарської діяльності та сектору домогосподарств щодо розширення масштабів використання корисних властивостей вторинної природної сировини, відходів добувної промисловості та побутового сміття з метою виробництва готових продуктів виробничого та

енергетичного спрямування. Особливо ускладненою є ситуація з формуванням інструментарію фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів у сільських територіальних громадах, де спостерігається перманентний бюджетний дефіцит та низький рівень ділової активності. Саме на сільських територіях створюються значні обсяги відходів лісгосподарського та сільськогосподарського виробництва, що мають високий енергетичний потенціал і їх утилізація виступає вагомим детермінантом диверсифікації сільської економіки, а також зростання сільської зайнятості та самозайнятості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуалізація проблеми розбудови сучасної інфраструктури поводження з відходами у сільській місцевості вимагає удосконалення авторських підходів стосовно формування інструментарію фінансово-економічного стимулювання утилізації вторинних матеріальних ресурсів та побутового сміття у сільських територіальних громадах. У даному контексті заслуговує на увагу авторський підхід Н.Мединської стосовно формування інструментарію

стимулювання процесів вторинного ресурсокористування, який, за її версією, являє собою комплекс взаємопов'язаних методів, інструментів та важелів бюджетно-податкового, фінансово-кредитного, митного, інституціонально-майнового впливу на сферу поводження з відходами як в частині їх розміщення, захоронення, спалення, так і в частині їх утилізації і виробництва на цій основі готової продукції енергетичного та промислового призначення [3, с. 84]. Тобто пропонується фінансові регулятори стимулювання вторинного ресурсокористування доповнювати інструментами інституціонально-майнового впливу, що передбачають надання земельних ділянок комунальної власності для будівництва сучасних полігонів розміщення побутових відходів та будівництва сміттєпереробних заводів.

Високим рівнем фундаментальності щодо формування інструментарію фінансово-економічного стимулювання вторинного ресурсокористування відзначається авторський концепт В. Міщенко та Г. Виговської, який передбачає посилення стимулюючого впливу на процеси поводження з відходами рівнів оподаткування окремих фаз використання вторинних матеріальних ресурсів та побутових відходів. Зокрема, захоронення має обкладатися найвищим податком, спалювання меншим, спалювання з одержанням енергії — ще меншим. Перероблення відходів (з сепарацією, сміттєпереробленням, компостуванням тощо) має стимулюватися звільненням від податків [4, с. 116]. Тобто диференціація ставок екологічного податку за окремі фази поводження з відходами дасть можливість підвищити заінтересованість суб'єктів виробничо-господарської діяльності та спеціалізованих комунальних підприємств максимальною мірою вилучати ресурсну цінність з вторинних матеріальних ресурсів та побутових відходів.

Водночас існуючі підходи стосовно фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів не враховують повною мірою специфіки вторинного ресурсокористування у сільських територіальних громадах, де сучасна індустрія поводження з побутовими відходами перебуває в латентному стані, а інфраструктура вилучення ресурсної цінності з відходів сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва не набула прийнятних масштабів.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування перспективної моделі фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів у сільських територі-

альних громадах з врахуванням сучасних енергетичних та соціальних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування інструментарію фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів у сільських територіальних громадах ускладняється наявністю певних фінансово-інституційних обмежень, зумовлених як макроекономічною ситуацією, так і наявністю розривів в рівнях соціально-економічного розвитку між містами та сільськими населеними пунктами. Одним з таких обмежень виступає перманентна дефіцитність місцевих бюджетів у більшості сільських територіальних громад, що зумовлено звуженою базою стягнення місцевих податків та зборів, а також низьким рівнем зайнятості та самозайнятості місцевого населення (рис. 1). Відсутність ефективного інструментарію бюджетної підтримки суб'єктів малого та мікропідприємництва на сільських територіях призвела до низької ділової активності сектору малих форм господарювання, що також накладає певні обмеження на формування фінансових фондів стимулювання утилізації відходів в межах сільських територіальних громад.

Одним з обмежень створення надійної ресурсної бази фінансово-економічного стимулювання утилізації вторинних матеріальних ресурсів та побутового сміття у сільській місцевості є недостатній рівень концентрації інвестиційного потенціалу в секторі сільських домогосподарств. Значною мірою масове розповсюдження стихійних звалищ вторинної природної сировини, вживаних матеріалів і найчастіше побутового сміття зумовлене низьким рівнем екологічної відповідальності бізнесу та місцевого населення. Нерозвиненість інституту екологічної відповідальності якраз і консервує незадовільний рівень поводження з виробничими та побутовими відходами.

Перераховані фінансово-інституційні обмеження мають бути врахованими при становленні інструментарію фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів як сукупності бюджетних, податкових, майнових та дозвольно-регламентних інструментів, спрямованих на підвищення заінтересованості сектору підприємництва та сектору домогосподарств здійснювати формування інфраструктури вторинного ресурсокористування з метою мінімізації еколого-деструктивного впливу стихійних звалищ відходів на природні біогеоценози, упорядкування потоків вторинних матеріальних ресурсів та побутового сміття, розбудови індустрії ви-

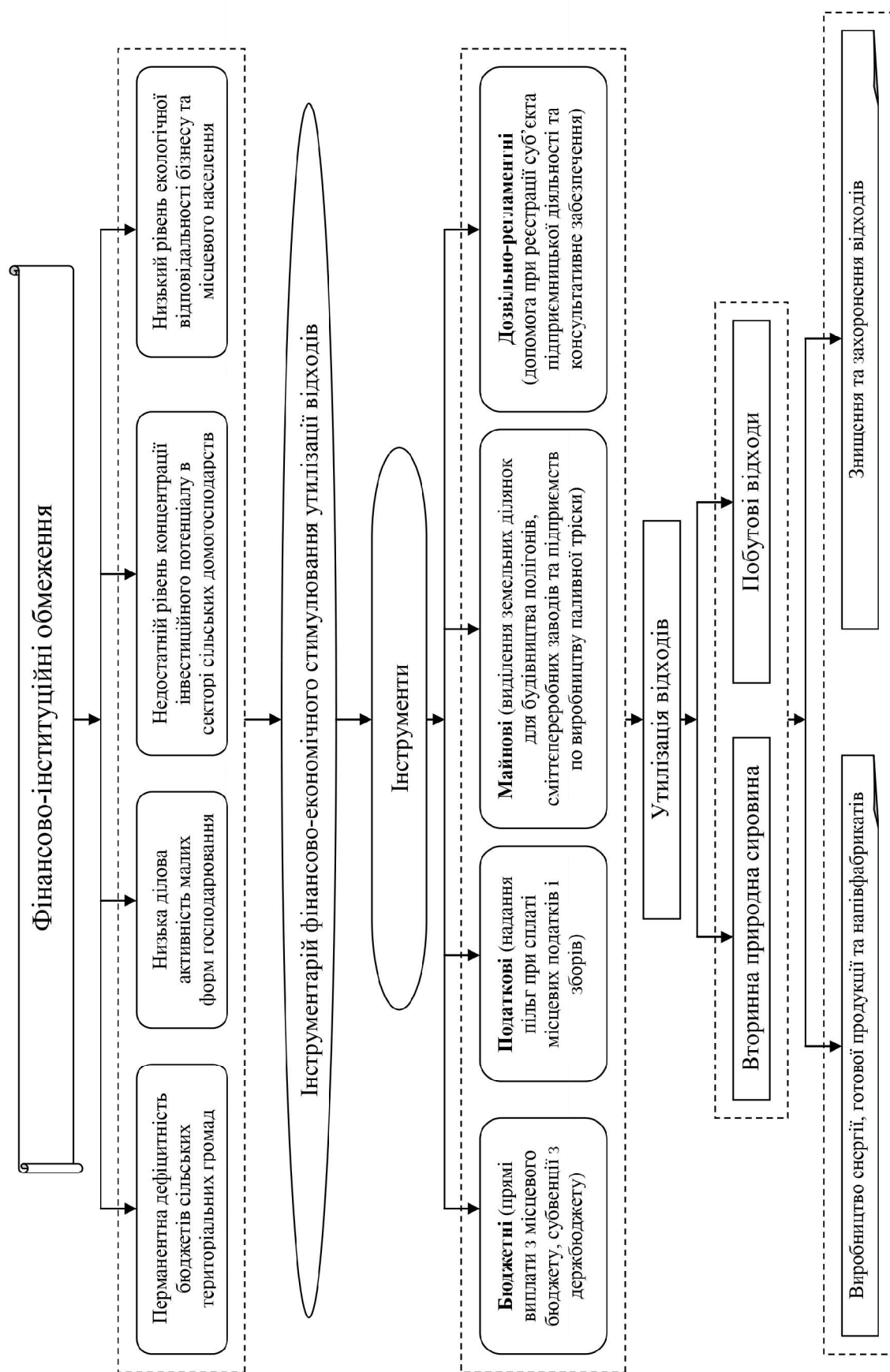


Рис. 1. Інституційно-секторальні засади фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів у сільських територіальних громадах

Джерело: розроблено автором.

лучення ресурсної цінності вторинної сировини з метою виробництва енергії, готових продуктів та напівфабрикатів енергетичного та виробничого спрямування.

В спектрі бюджетних інструментів стимулювання процесів утилізації виробничих та побутових відходів найбільш дієвими є інструменти прямих бюджетних виплат (виплати з бюджетів сільських територіальних громад), а також інструмент субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам для створення, модернізації та реконструкцій комунальних об'єктів поводження з відходами. Такого роду субвенції надаються за умови, коли місцеве самоврядування віднайде 10% власних ресурсів для фінансування проєктів розбудови комунальної природоохоронної інфраструктури, зокрема муніципальної інфраструктури поводження з відходами [5]. Податковим інструментом стимулювання активізації вторинного ресурсокористування у сільській поселенській мережі виступає надання податкових пільг суб'єктам екологічного підприємництва, котрі реалізують проєкти розбудови інфраструктури утилізації вторинних матеріальних ресурсів та побутових відходів з метою виробництва паливних продуктів, теплової та електричної енергії, а також цінних кормових добавок та інших продуктів [6].

Земельна дерегуляція 2021 року, яка забезпечила передачу у комунальну власність сільськогосподарських земель державної власності поза межами населених пунктів, створила можливості місцевому самоврядуванню виділяти комунальні землі суб'єктам поводження з відходами для будівництва сучасних полігонів, сміттєпереробних заводів та підприємств по виробництву паливної тріски. Перспективна модель інструментарію фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів у сільських територіальних громадах має охоплювати також дозвольно-регламентні інструменти, які передбачатимуть допомогу при реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності, який функціонуватиме у сфері поводження з відходами, а також надання консультативних послуг стосовно розбудови інфраструктури збору, сортування та утилізації вторинної природної сировини та побутових харчових відходів.

Доцільність урізноманітнення інструментів фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів у сільських територіальних громадах детермінується також тим, що сільські території виступають основним ареалом утворення великої кількості відходів сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва [1]. У ба-

гатолісних регіонах налагодження переробки лісосічних відходів та відходів деревообробки дасть змогу великою мірою диверсифікувати джерела енергетичного забезпечення потреб комунальної та соціальної інфраструктури і у підсумку зміцнити енергетичну самодостатність сільських територіальних громад. Результативніше залучення деревних відходів у відтворювальний процес потребує диверсифікації методів та інструментів бюджетно-податкового та грошово-кредитного стимулювання постійних лісокористувачів та суб'єктів деревообробного підприємства щодо збільшення масштабів заготівлі, сортування та утилізації залишків лісосічних відходів та відходів, котрі утворюються у процесі лісопиляння та поглибленої переробки деревини [2, с. 504—505]. Перспективний інструментарій фінансово-економічного стимулювання утилізації деревних відходів має оперувати комплексом інструментів, котрі будуть мотивувати також і домогосподарства результативніше використовувати лісосічні відходи та відходи деревообробки, а також вживану деревину. У підсумку біоенергетичний сегмент лісового сектора може стати однією з базових ланок сільської економіки і забезпечити пожвавлення ділової активності у сільській поселенській мережі багатолісних регіонів. Активізація процесів утилізації відходів сільськогосподарського виробництва та відходів сектору переробно-харчових виробництв потребує надання фінансово-кредитних преференцій сільськогосподарським підприємствам та господарствам населення, що дасть можливість збільшити обсяги виробництва продукції з високою доданою вартістю та забезпечити диверсифікацію сільської економіки.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

В умовах завершення процесу укрупнення територіальних громад особливої актуальності набуває інституціоналізація інструментарію фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів в межах сільських територіальних громад, де спостерігаються масові прояви утворення неорганізованих звалищ побутового сміття, а також має місце висока концентрація лісосічних відходів та відходів сільськогосподарського виробництва. Формування інструментарію фінансово-економічного стимулювання утилізації відходів у сільських територіальних громадах має враховувати наявність фінансово-інституційних обмежень: перманентний дефіцит бюджетів більшості сільських територіальних громад; низька ділова активність малих форм господарювання у сільській місцевості; недостатня

концентрація інвестиційного потенціалу в секторі сільських домогосподарств; низький рівень екологічної відповідальності бізнесу та місцевого населення. Фінансово-економічне стимулювання утилізації відходів у сільських територіальних громадах являє собою комплекс бюджетних, податкових, майнових та дозвольно-регламентних переваг, які надаються суб'єктам виробничо-господарської діяльності та домогосподарствам, котрі реалізують проекти розбудови інфраструктури вилучення ресурсної цінності вторинних матеріальних ресурсів та побутових відходів з метою виробництва продукції енергетичного та виробничого призначення, а також мінімізації негативного впливу потоків відходів на навколишнє природне середовище та життєдіяльність населення. У нинішніх умовах функціонування сільської поселенської мережі першочергового значення набуває інституціоналізація інструментів бюджетно-податкового та грошово-кредитного стимулювання утилізації лісосічних відходів та відходів сільськогосподарського виробництва, що дасть можливість підвищити рівень енергетичної самодостатності сільських територіальних громад та забезпечити диверсифікацію сільської економіки.

Література:

1. Вахович І.М., Погуляйко Ю.М., Недопад Г.В. Фінансово-інвестиційне забезпечення модернізації інфраструктури поводження з відходами: регіональний та муніципальний вимір. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 19. С. 10—15.
2. 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.
3. Медінська Н.В. Економічний механізм ресурсозбереження та енергоефективного природокористування в умовах децентралізації: зміст та компонентна структура. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 81—85.
4. Міщенко В.С., Виговська Г.П. Організаційно-економічний механізм поводження з відходами в Україні та шляхи його вдосконалення. Монографія. К., Наукова думка. 2009. 294 с.
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2019 р. № 228 "Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення природоохоронних заходів на об'єк-

тах комунальної власності". [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2019-%D0%BF#Text>.

6. Holian, V., Medynska, N., Novakovska, I., Bavrovska, N., Shevchenko, N., Kalinichenko, D. (2024). Fiscal and Budgetary Dimensions of Waste Management Regulation in Ukraine. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Navigating the Technological Tide: The Evolution and Challenges of Business Model Innovation. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1080. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-67444-0_31.

References:

1. Vakhovych, I.M., Pohulajko, Yu.M. and Nedopad, H.V. (2023), "Financial and investment support for the modernization of waste management infrastructure: regional and municipal dimensions", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol.19, pp. 10—15.
2. Holian, V., Marchuk, Yu., Matrunchyk, D., Karpuk, A., Pohulajko, 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.
3. Medynska, N.V. (2022), "Economic mechanism for resource conservation and energy-efficient environmental management in decentralization: content and component structure", Ekonomika ta derzhava, vol. 6, pp. 81—85.
4. Mischenko, V.S. and Vyhovska, H.P. (2009), Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm povodzhennia z vidkhodamy v Ukraini ta shliakhy joho vdoshkonalennia [Organizational and economic mechanism of waste management in Ukraine and ways of its improvement], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Procedure and conditions for providing subventions from the state budget to local budgets for the implementation of environmental protection measures at municipal property facilities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2019-%D0%BF#Text> (Accessed 05 July 2025).
6. Holian, V., Medynska, N., Novakovska, I., Bavrovska, N., Shevchenko, N. and Kalinichenko, D. (2024), "Fiscal and Budgetary Dimensions of Waste Management Regulation in Ukraine", Navigating the Technological Tide: The Evolution and Challenges of Business Model Innovation. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 1080. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-67444-0_31.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.

УДК 338.2

О. А. Чуб,

к. с.-г. н., докторант, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2081-1183>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.95

ПОЕТАПНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕЙН-РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ МОЛОКА ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

O. Chub,

PhD in Agricultural Sciences, Department of Economics, Management and Transfer of Innovations in Livestock Farming,
Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

PHASED IMPLEMENTATION OF BLOCKCHAIN SOLUTIONS IN THE ACTIVITIES OF MILK PRODUCING ENTERPRISES AS A FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

Стаття присвячена розробці рекомендацій для підприємств-виробників молока щодо поетапного впровадження блокчейн-рішень задля підвищення ефективності інноваційного розвитку.

Встановлено, що в сучасному діджиталізованому світі блокчейн технологія стає не просто опцією, а стратегічною необхідністю для підприємств молочної галузі, що прагнуть досягти сталого інноваційного розвитку та підвищити свою економічну ефективність.

Визначено, що впровадження блокчейн-рішень дозволяє подолати критичні виклики, притаманні традиційним ланцюгам постачання молока, які часто страждають від браку прозорості, достовірності даних та ефективності. Завдяки блокчейну створюється незмінна та повністю простежувана система, що фіксує кожен етап руху продукту (від ферми до полиці супермаркету).

Доведено, що поетапний підхід до впровадження блокчейну, починаючи з діагностики та стратегічного планування, через пілотні проекти та поступове масштабування, є найбільш виправданим. Він дозволяє мінімізувати ризики, адаптувати технологію до унікальних регіональних особливостей і можливостей кожного підприємства та забезпечити поступову інтеграцію з існуючими бізнес-процесами.

The article is devoted to developing recommendations for milk production enterprises on the phased implementation of blockchain solutions to enhance the efficiency of innovative development.

It is established that in the modern digitalized world, blockchain technology is becoming not just an option, but a strategic necessity for dairy enterprises seeking to achieve sustainable and innovative development, as well as increase their economic efficiency.

It is determined that the implementation of blockchain solutions allows overcoming critical challenges inherent in traditional milk supply chains, which often suffer from a lack of transparency, data reliability, and efficiency. Thanks to blockchain, an immutable and fully traceable system is created that records each stage of the product movement (from the farm to the supermarket shelf). This provides an unprecedented level of trust from consumers, who can easily verify the origin, quality, and safety of the product, which is a determining factor in the modern competitive environment.

It has been proven that a phased approach to blockchain implementation, starting with diagnostics and strategic planning, and then progressing through pilot projects and gradual scaling, is the most justified. It allows you to minimize risks, adapt the technology to the unique regional characteristics and capabilities of each enterprise, and ensure gradual integration with existing business processes. Such a sequence enables you not only to optimize operating costs, reduce losses, and automate document flow and calculations using smart contracts, but also to expand access to new markets where traceability requirements are incredibly high. Thus, blockchain solutions are a powerful catalyst for innovative development for milk producers. They not only transform internal processes, increasing their efficiency and transparency, but also create new competitive advantages in the market, strengthening consumer trust and opening up prospects for sustainable economic growth and leadership in the digitalization of the agricultural sector in Ukraine.

Ключові слова: блокчейн-рішення, блокчейн-технології, економічна ефективність, інноваційний розвиток, конкуренція, підприємства-виробники молока, ринок молочної продукції.

Key words: blockchain solutions, blockchain technologies, economic efficiency, innovative development, competition, milk producers, dairy market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогоднішній день, в умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку, українські підприємства-виробники молока стикаються з низкою викликів, що вимагають негайних та інноваційних рішень. Традиційні ланцюги постачання молока часто характеризуються недостатньою прозорістю, значними втратами, проблемами з достовірністю інформації про якість та походження продукції. Це призводить до зниження довіри споживачів, збільшення операційних витрат та, як наслідок, до втрати економічної ефективності. Саме тут на перший план виходить актуальність поетапного впровадження блокчейн-рішень.

Блокчейн-технології пропонують унікальні можливості для трансформації молочної галузі, надаючи безпрецедентний рівень прозорості та простежуваності по всьому ланцюгу створення вартості — від ферми до споживчої полиці. Можливість фіксувати кожен етап виробництва, транспортування, зберігання та переробки молока у незмінному, захищеному від підробок реєстрі, дозволяє гарантувати достовірність інформації про походження сировини, її якість, умови утримання тварин та застосовані ветеринарні препарати. Це не тільки зміцнює довіру кінцевого споживача, який отримує повну інформацію про продукт, що надзвичайно важливо в умовах зростаючого попиту на безпечні та екологічно чисті продукти харчування, але й суттєво зменшує ризики, пов'язані з фальсифікацією або забрудненням продукції.

Окрім підвищення довіри, впровадження блокчейну є потужним чинником інноваційного розвитку та підвищення економічної ефек-

тивності. Завдяки прозорості та автоматизації процесів, підприємства можуть значно оптимізувати свої операційні витрати, зменшити адміністративне навантаження та мінімізувати втрати продукції. Наприклад, швидка ідентифікація джерела проблем у разі виникнення будь-яких питань з якістю дозволяє оперативно реагувати та запобігати масштабним відкликанням продукції. Крім того, блокчейн може сприяти більш справедливому ціноутворенню та спростити взаєморозрахунки між учасниками ланцюга постачання.

Для вітчизняних виробників молока, зокрема тих, що розташовані на Полтавщині, де молочне тваринництво є однією з ключових галузей, поетапне впровадження блокчейн-рішень дозволить не лише вийти на новий рівень конкурентоспроможності на внутрішньому ринку, але й відкрити двері для виходу на міжнародні ринки, де вимоги до простежуваності та безпечності продукції є надзвичайно високими. Це дозволить залучати інвестиції, модернізувати виробництво та утвердити Україну як надійного та інноваційного гравця на світовому ринку молочної продукції. Отже, дослідження та практичне застосування блокчейн-технологій у молочній галузі є не просто актуальним, а життєво важливим для забезпечення її сталого інноваційного розвитку та економічного зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Блокчейн-технологія є предметом численних публікацій багатьох науковців як в Україні, так і за її межами (серед них О. Балазюк, Д. Гарсія, Й. Ісмаїлов, Г. Купалова, Б. Лопес, В. Ор-

лов, П. Пивовар, Т. Присяжна, О. Прокопенко, А. Рамірез, Б. Т. Сатяні, Л. Сінгх, А. Тарасович, Л. Ткач). Проте, враховуючи її виняткову важливість та потенціал для майбутнього України, а також сучасні виклики, критично важливо продовжувати та поглиблювати дослідження в цій галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у розробці рекомендацій для підприємств-виробників молока щодо поетапного впровадження блокчейн-рішень задля підвищення ефективності інноваційного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасному аграрному секторі, який постійно трансформується під впливом технологій та глобальних викликів, інноваційний розвиток для підприємств вже не є питанням вибору, а скоріше необхідністю для виживання та зростання [5].

Однак, недостатньо просто впровадити "щось нове". Як зазначав О. Р. Жидяк, справжній прогрес можливий лише тоді, коли цей розвиток базується на адаптованій моделі, що глибоко враховує унікальні регіональні особливості агропромислового виробництва та локальні можливості для впровадження інновацій [3].

Регіональні особливості відіграють ключову роль у визначенні успіху інноваційного розвитку аграрних підприємств. Вони формують унікальний контекст, в якому інновації можуть бути або надзвичайно ефективними, або абсолютно недоцільними. Наприклад, кліматичні умови та ґрунти кардинально різняться по Україні. Системи зрошення, що є критично важливими для південних регіонів з дефіцитом води, можуть бути надлишковими та економічно невиправданими на Поліссі. Тому модель інноваційного розвитку обов'язково повинна враховувати ці природні фактори, підбираючи відповідні технології для рослинництва, тваринництва чи переробки.

Крім того, інфраструктура та логістика регіону також суттєво впливають на потенціал інновацій. Рівень розвитку транспортних шляхів, доступність енергетичних ресурсів та близькість до ринків збуту визначають, наскільки реально та вигідно впроваджувати високотехнологічне обладнання, складні логістичні лан-

цюжки або інноваційні методи переробки, що вимагають специфічних умов.

Не менш важливим є кадровий потенціал. Наявність кваліфікованих спеціалістів, здатних працювати з новими технологіями та обладнанням, є критичним чинником. Модель інноваційного розвитку мусить враховувати регіональний рівень освіти, спеціалізацію місцевих навчальних закладів та можливості для перекваліфікації персоналу. Запропоновані інновації мають відповідати наявній або потенційній кваліфікації працівників.

Структура агропромислового виробництва регіону також диктує пріоритетні напрямки для інновацій. Спеціалізація певних територій на виробництві зернових, молочному тваринництві чи садівництві безпосередньо впливає на те, які інновації будуть найбільш актуальними. Наприклад, для Полтавщини, що славиться своїм розвиненим молочним виробництвом, інноваційні зусилля можуть бути зосереджені на підвищенні ефективності молочних ферм, оптимізації переробки молока та покращенні кормової бази.

Нарешті, державна та регіональна підтримка відіграє значну роль. Доступність грантів, субсидій, програм пільгового кредитування, а також регіональні ініціативи щодо підтримки інновацій можуть суттєво вплинути на здатність підприємств впроваджувати нововведення. Ефективна модель інноваційного розвитку має враховувати ці можливості та адаптуватися до них, використовуючи наявні механізми стимулювання.

Наголосимо, що регіональна модель має не лише враховувати обмеження, але й активно використовувати існуючі можливості. Це може бути, в тому числі:

- дослідницькі установи та університети (співпраця з місцевими науковими інститутами та аграрними університетами для розробки та адаптації інновацій);

- кластерні ініціативи (створення регіональних агропромислових кластерів, де підприємства, науковці та місцева влада об'єднують зусилля для спільного інноваційного розвитку);

- діджиталізація та новітні технології (активне впровадження рішень, таких як точне землеробство, моніторинг тварин, Big Data, штучний інтелект для оптимізації виробничих процесів);

- доступ до інвестицій (привернення інвестицій через демонстрацію інноваційного потенціалу регіону та його унікальних переваг).

Тож, успішний інноваційний розвиток підприємств-виробників молока у сучасних

умовах є не просто впровадження окремих технологій, а цілісним процесом, керованим гнучкою, адаптованою моделлю. Ця модель повинна бути чутливою до специфіки кожного регіону, враховувати його сильні сторони та виклики, а також ефективно використовувати наявні можливості для створення конкурентних переваг та забезпечення сталого зростання.

Блокчейн-рішення в діяльності підприємств-виробників молока — це застосування технології блокчейн для створення прозорості, безпечної та незмінної системи відстеження молочної продукції на всіх етапах її життєвого циклу — від ферми, де вирощується сировина, до полиці магазину, де споживач купує готовий продукт. По суті, це як цифровий, недоторканий щоденник, який фіксує кожну дію та кожен факт, пов'язаний з молоком, і робить цю інформацію доступною для всіх учасників ланцюга постачання та такою, яку можна перевірити.

Впровадження блокчейн-рішень для виробників молока є ключовим чинником інноваційного розвитку [1, 6, 8], оскільки воно дозволяє, в тому числі:

1. Підвищити довіру споживачів. У сучасному світі споживач хоче знати, що він купує. Блокчейн дає йому можливість за допомогою QR-коду на упаковці миттєво отримати повну історію продукту, підтверджену незалежними записами. Це формує лояльність та преміальність бренду.

2. Зменшити витрати та оптимізувати процеси. Прозорість ланцюга постачання дозволяє швидше виявляти та усувати "вузькі місця", мінімізувати втрати від псування продукції, автоматизувати документообіг та розрахунки за допомогою смарт-контрактів. Це скорочує операційні витрати.

3. Покращити управління якістю та безпекою. У випадку будь-яких проблем з якістю (наприклад, виявлення бактерій), блокчейн дозволяє миттєво відстежити джерело проблеми та ізолювати її, не відкликаючи всю партію продукції. Це знижує репутаційні та фінансові ризики.

4. Забезпечити відповідність стандартам. Особливо це актуально для виходу на міжнародні ринки, де вимоги до простежуваності та безпечності агропродовольчої продукції є

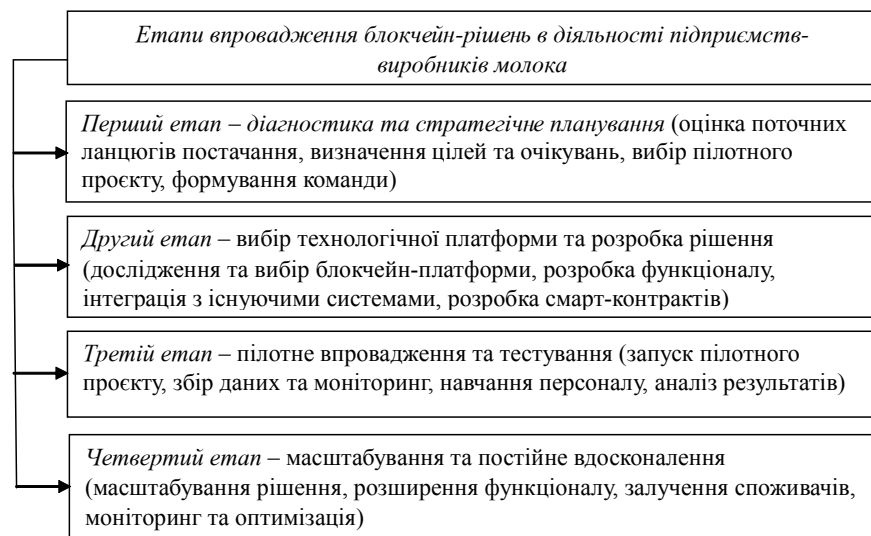


Рис. 1. Етапи впровадження блокчейн-рішень в діяльності підприємств-виробників молока

Джерело: складено автором.

дуже жорсткими.

5. Підвищити ефективність співпраці. Всі учасники ланцюга (фермери, переробники, логісти, роздрібні мережі) працюють в єдиній, довірній системі, що спрощує взаємодію та робить її більш ефективною.

Тож, блокчейн для виробників молока — це не просто модна технологія, а стратегічний інструмент, що забезпечує інноваційний стрибок у прозорості, ефективності та довірі, відкриваючи нові можливості для розвитку бізнесу в умовах діджиталізації.

Впровадження блокчейн-рішень в діяльність підприємств-виробників молока є комплексним процесом, який вимагає стратегічного підходу та поетапної реалізації. З огляду на мету дослідження, розглянемо основні етапи, що можуть забезпечити ефективний та інноваційний розвиток (Рис. 1).

Перший етап — діагностика та стратегічне планування. На цьому початковому етапі підприємство має глибоко проаналізувати свої поточні бізнес-процеси, виявити "вузькі місця" та визначити, які саме проблеми може вирішити блокчейн. Це передбачає, в тому числі:

— оцінку поточних ланцюгів постачання. Детальний аналіз шляху молока від ферми до споживача, включаючи етапи виробництва, транспортування, переробки, зберігання та збуту. Виявлення зон ризику, таких як потенційні затримки, втрати якості, проблеми з відстеженням або фальсифікацією;

— визначення цілей та очікувань. Чітке формулювання того, що підприємство прагне досягти за допомогою блокчейну — чи це підвищення прозорості, зменшення витрат, покращення

щення довіри споживачів, оптимізація документообігу чи вихід на нові ринки;

- вибір пілотного проєкту. Замість повномасштабного впровадження одразу по всьому підприємству, доцільно обрати невеликий, але значущий сегмент діяльності для тестування блокчейн-рішення. Наприклад, відстеження конкретної партії молока від однієї ферми до першого переробника;

- формування команди. Створення міжфункціональної команди, що включає фахівців з виробництва, логістики, ІТ, фінансів та маркетингу, яка буде відповідати за проєкт.

Другий етап — вибір технологічної платформи та розробка рішення. Після визначення цілей та обсягу проєкту, настає етап вибору відповідної технологічної основи та безпосередньої розробки. Це передбачає, в тому числі:

- дослідження та вибір блокчейн-платформ — оцінка існуючих блокчейн-платформ (наприклад, Hyperledger Fabric, Ethereum, VeChain) за критеріями масштабованості, безпеки, вартості, наявності смарт-контрактів та можливості інтеграції;

- розробка функціоналу (проєктування конкретних функцій, які буде виконувати блокчейн-рішення). Це може бути фіксація даних про надой, якість молока, умови транспортування (температура, вологість), ветеринарні огляди, сертифікати, етапи переробки;

- інтеграція з існуючими системами (забезпечення безшовної інтеграції блокчейну з наявними ERP-системами, системами управління фермами, датчиками, GPS-трекерами тощо). Це дозволить автоматизувати збір даних та уникнути ручного введення;

- розробка смарт-контрактів. Мова йде про створення "розумних" контрактів, які автоматично виконуватимуть умови угод (наприклад, оплата постачальнику після підтвердження якості молока на блокчейні).

Третій етап — пілотне впровадження та тестування. Цей етап передбачає реалізацію рішення на обмеженій частині бізнес-процесів для перевірки його ефективності й виявлення можливих проблем, та включає:

- запуск пілотного проєкту (впровадження розробленого блокчейн-рішення на обраному пілотному сегменті). Це може бути відстеження продукції від кількох ферм-постачальників до молокопереробного заводу;

- збір даних та моніторинг (систематичний збір даних про роботу системи, її продуктивність, виявлення помилок та збоїв);

- навчання персоналу (підготовка співробітників, які будуть працювати з новою систе-

мою). Важливо забезпечити їхнє розуміння принципів роботи блокчейну та переваг його використання;

- аналіз результатів — оцінка відповідності отриманих результатів поставленим цілям, вимірювання економічного ефекту (наприклад, зменшення втрат, прискорення розрахунків).

Четвертий етап — масштабування та постійне вдосконалення. Після успішного завершення пілотного проєкту та усунення виявлених недоліків, можна переходити до повномасштабного впровадження та подальшого розвитку. Це передбачає, в тому числі:

- масштабування рішення (поступове поширення блокчейн-рішення на всі ланцюги постачання, залучення більшої кількості партнерів — інших ферм, переробних підприємств, логістичних компаній, дистриб'юторів, роздрібних мереж);

- розширення функціоналу (додавання нових можливостей, таких як інтеграція з системами моніторингу тварин, аналіз великих даних (Big Data) на основі блокчейн-записів для прогнозування та оптимізації виробництва);

- залучення споживачів (розробка інструментів для споживачів (наприклад, QR-коди на упаковці), що дозволяють їм сканувати продукт та отримати доступ до інформації про його походження та шлях);

- моніторинг та оптимізація (постійний моніторинг ефективності системи, збір зворотного зв'язку від користувачів та партнерів, ітеративне вдосконалення та адаптація рішення до мінливих ринкових умов та технологічного прогресу).

Таким чином, впровадження блокчейн-рішень — це не одноразовий проєкт, а безперервний процес інноваційного розвитку, що дозволяє підприємствам-виробникам молока не лише підвищити економічну ефективність, а й зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити довіру споживачів та відповідати викликам сучасної діджиталізованої економіки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що впровадження блокчейн-рішень є ключовим чинником інноваційного розвитку для підприємств-виробників молока. Цей поетапний процес забезпечує безпрецедентну прозорість та простежуваність продукції від ферми до споживача, що критично важливо для підвищення довіри, оптимізації витрат та ефективного управління якістю. Завдяки блокчейну, підприємства не лише підвищують свою економічну ефективність, а й зміцнюють конкурен-

тоспроможність на ринку, відповідаючи вимогам діджиталізованої економіки.

Подальші дослідження у цій сфері можуть зосередитися на інтеграції з іншими діджитал-технологіями, а саме: вивченні синергії блокчейну з такими технологіями, як Інтернет речей (IoT) для автоматизованого збору даних (температура, вологість, якість повітря на фермі), штучний інтелект (ШІ) для аналізу даних та прогнозування, а також Big Data для прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Балазюк О., Пилявець В. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13>

2. Бучак Я.І. Можливості цифрової економіки в реалізації інноваційних проєктів підприємств. Економіка бізнесу: виклики діджиталізації та стратегії розвитку: збірник тез доповідей студентської науково-практичної конференції. 2021. Тернопіль. С. 12—14. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49822/1/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98-%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA.pdf>

3. Жидяк О. Р. Інноваційний розвиток підприємства аграрної сфери: регіональний аспект. Економіка: реалії часу. 2012. № 2 (3). С. 165—169.

4. Купалова Г., Коренєва Н., Гончаренко Н. Теоретико-організаційні аспекти застосування технології блокчейн у підприємництві. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. С. 121—127. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes>

5. Мамчур В. А., Студінська Г. Я. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. Економіка та суспільство. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>

6. Мутерко Г. М., Кучерівська С. С., Яцко М. В., Малець В. В. Впровадження блокчейн-технологій в економіці України: переваги та виклики. Академічні візії. Вип. 26. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10389773>

7. Студінська Г. Я. Вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип. 10 (269). Київ: ДНДІМЕ, 2023. С. 91—98.

8. Ткач Л.О. Стан впровадження блокчейн технологій в економіку України, враховуючи виклики сьогодення. Економіка та суспільство. Вип. 69. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-79>

References:

1. Balaziuk, O. and Pyliavets, V. (2022), "Blockchain technology: a study of the essence and analysis of applications", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13>

2. Buchak, Ya.I. (2021), "Opportunities of the digital economy in the implementation of innovative projects of enterprises", *Ekonomika biznesu: vyklyky didzhytalizatsii ta stratehii rozvytku: zbirnyk tez dopovidei studentskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Business Economics: Challenges of Digitalisation and Development Strategies: Collection of Abstracts of the Student Scientific and Practical Conference], Ternopil', Ukraine, Pp. 12—14, available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49822/1/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98-%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA.pdf> (Accessed 25 June 2025).

3. Zhydiak, O. R. (2012), "Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva ahrarnoi sfery: rehionalnyi aspekt", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 2 (3), Pp. 165—169

4. Kupalova, H. Korenieva, N. and Honcharenko, N. (2022), "Theoretical and Organisational Aspects of the Application of Blockchain Technology in Entrepreneurship", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 2, Pp. 121—127. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/>

5. Mamchur, V. A. and Studinska, H. Ya. (2023), "Innovative development of the agrarian sphere under the conditions of the implementation of the national system of sustainability", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>

6. Mutterko, H. M. Kucherivska, S. S. Yatsko, M. V. and Malets, V. V. (2023), "Implementation of blockchain technologies in the Ukrainian economy: benefits and challenges", *Akademichni vizii*, vol. 26. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10389773>

7. Studinska, H. Ya. (2023), "The impact of agricultural innovations on changing the sectoral structure of the national economy", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: Zbirnyk naukovykh prats*, vol. 10 (269), Pp. 91—98.

8. Tkach, L.O. (2024), "The state of implementation of blockchain technology in the economy of Ukraine, taking into account the challenges of today", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-79>

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.

УДК 330.338

М. М. Кальченко,
к. е. н., докторант, Інститут тваринництва, Національна академія аграрних наук України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2977-5049>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.101

ОПТИМАЛЬНА СТРУКТУРА ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ

М. Kalchenko,
PhD in Economics, Doctoral student,
Livestock Farming Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

OPTIMAL STRUCTURE OF ECONOMIC GROWTH POTENTIAL OF LIVESTOCK PRODUCTION ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR DEVELOPMENT

Стаття присвячена дослідженню потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва та пошуку оптимальної його структури з урахуванням сучасних викликів, трансформацій ринку і державної політики у сфері підтримки аграрного сектору.

Визначено, що оптимальна структура потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва — це така комбінація ресурсів, умов і управлінських рішень, яка дозволяє ефективно відновити виробництво, зберегти його життєздатність та забезпечити розвиток навіть у непростих повоєнних умовах.

Доведено, що оптимізація такої структури передбачає не лише модернізацію технологій та підвищення продуктивності праці, а й гнучке управління логістикою, ринковою орієнтацією та екологічною стійкістю виробництва.

Обґрунтовано, що успішна реалізація таких стратегій потребує підтримки державної політики, інвестицій у дослідження й інновації, а також ефективної взаємодії між підприємствами, науковими установами та органами влади.

The article focuses on the potential for economic growth of livestock production enterprises. It explores the optimal structure for achieving this growth, considering modern challenges, market transformations, and state policy in support of the agricultural sector. In the post-war period, enterprises in the livestock sector of the agro-industrial complex face numerous and multifaceted challenges related to the restoration of destroyed infrastructure, shortage of material and technical resources, changes in the structure of consumer demand, and redistribution of labor resources. These circumstances necessitate a reevaluation of approaches to enterprise development and the pursuit of effective mechanisms for adaptation. Under such complex and unstable conditions, a key factor in ensuring the sustainable functioning and dynamic development of livestock enterprises is the formation of an optimal structure that maximizes economic growth potential. This structure should optimize the efficient use of available production capacities, labor, financial, intellectual, and innovative resources, while also considering the specific characteristics of the external environment. It is determined that the optimal structure of the economic growth potential for livestock production enterprises is a strategic combination of resources, operational conditions, and managerial decisions that enable the efficient recovery of production processes, preservation of economic viability, and further development, even in the face of significant post-war constraints and uncertainty. It has been proven that the formation of such a structure under post-war reconstruction conditions is a crucial task for ensuring the resilience, revival, and future prosperity of the national agricultural sector. Optimization of this structure involves not only technological modernization and increased labor productivity but also the introduction

of flexible supply chain management, a focus on market demands, and environmentally sustainable production practices. The rational use of available potential enables enterprises to enhance their competitiveness, strengthen their contribution to food security, and support the overall economic recovery and growth of the affected regions. The successful implementation of such strategic initiatives requires not only comprehensive support from the state, including funding and innovation stimulation, but also the development of effective partnerships between enterprises, research institutions, and public authorities at various levels.

Ключові слова: аграрний сектор, інвестиції, інновації, оптимальна структура, підприємства-виробники продукції тваринництва, потенціал економічного зростання, ефективність.

Key words: agricultural sector, investments, innovations, optimal structure, livestock producers, economic growth potential, efficiency.

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

Актуальність теми зумовлена низкою глибоких трансформаційних процесів та викликів, що стоять перед Україною. Післявоєнний період, яким би він не був, безумовно стане часом системного переосмислення та відбудови всіх сфер економіки, і аграрний сектор, зокрема тваринництво, є його невід'ємною та критично важливою частиною.

Підприємства-виробники продукції тваринництва не лише забезпечують продовольчу безпеку країни, а й створюють основу для сільського розвитку, валютних надходжень від експорту продукції та й зайнятості населення. У той же час тваринництво зазнало значних втрат унаслідок воєнних дій — зруйновано інфраструктуру, скорочено поголів'я, порушено логістичні ланцюги, обмежено доступ до ресурсів. Все це істотно ускладнює процес відновлення. Розуміння внутрішніх резервів зростання, ефективне поєднання факторів виробництва, інноваційне оновлення та адаптація до нових економічних умов створюють підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності галузі в післявоєнний період та забезпечення її стійкості в довгостроковій перспективі.

Таким чином, дослідження оптимальної структури потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва в умовах повоєнного розвитку є життєво необхідним для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та продовольчої безпеки

України, а також для успішної інтеграції країни у світову економічну систему. Ця тема дозволить розробити науково обґрунтовані рекомендації для формування ефективної стратегії розвитку галузі в постконфліктний період, що сприятиме не лише відновленню, але й процвітанню українського тваринництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогодні питання економічного потенціалу підприємства та його структурних елементів є об'єктом пильної уваги багатьох науковців-економістів. У працях українських дослідників (О. Березін, К. Васківська, М. Гладій, О. Красноручий, Т. Маренич, Г. Прусова, А. Турило та ін.) розглянуто різноманітні підходи до його аналізу. Водночас динамічні зміни в умовах функціонування підприємств обумовлюють необхідність більш глибокого вивчення як специфіки самого потенціалу, так і його складових.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва та пошук оптимальної його структури з урахуванням сучасних викликів, трансформацій ринку і державної політики у сфері підтримки аграрного сектору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному світі, де зміни є постійною реальністю, кожне підприємство, що прагне до

розвитку та процвітання, має чітко визначити свої напрями дії. Формуючи ці напрями, потрібно враховувати унікальні умови функціонування, специфіку галузі та географічне розташування.

Ключовим завданням для будь-якого підприємства є формування економічного потенціалу таким чином, щоб постійно розширювати свої можливості для ефективного вирішення виробничо-господарських завдань. Це дозволить не лише покращувати внутрішні процеси, а й зміцнювати позиції на ринку та підвищувати конкурентоспроможність. Здатність підприємства адаптувати свою внутрішню мінливість до змін зовнішнього середовища є вирішальною. Розуміючи своє оточення, напрями діяльності та інтенсивність змін, підприємство може ефективно коригувати свій економічний потенціал. Саме цей процес постійного коригування економічного потенціалу в умовах нестабільності привертає значну увагу науковців та практиків [2].

Особливо це стосується вітчизняних підприємств-виробників продукції тваринництва, на формування економічного потенціалу яких впливає широкий спектр зовнішніх та внутрішніх факторів.

По-перше, значні втрати та руйнування. Війна завдала нищівних ударів по підприємствам-виробникам продукції тваринництва, спричинивши знищення інфраструктури, обладнання, втрату поголів'я, порушення логістичних ланцюгів та доступності кормів. Фактичне зменшення поголів'я сільськогосподарських тварин є тривожним показником, що потребує негайного вирішення. У цих умовах, просте відновлення, на кшталт, "зробити так, як було раніше" є недостатнім. Необхідно не просто відбудувати, а створити нову, оптимальну структуру потенціалу, яка дозволить підприємствам не лише повернути втрачені позиції, але й вийти на новий рівень конкурентоспроможності та ефективності.

По-друге, зміна економічного ландшафту та інтеграція в європейський ринок. Повоєнна Україна буде інтегруватися в європейські економічні структури, що вимагатиме від вітчизняних підприємств сфери тваринництва відповідності високим європейським стандартам якості, безпеки продукції та екологічної стійкості. Це означає необхідність перегляду технологій, впровадження інновацій, оптимізації виробничих процесів та управління ресурсами. Визначення оптимальної структури потенціалу зростання має враховувати ці нові вигоди та орієнтуватися на "зелене відновлення",

мінімізацію екологічних ризиків та впровадження сучасних ІКТ-технологій, зокрема точного землеробства та автоматизованих систем управління.

По-третє, забезпечення продовольчої безпеки та експортного потенціалу. Тваринництво є ключовим компонентом продовольчої безпеки країни. Відновлення та нарощування виробництва продукції тваринництва є стратегічним завданням для задоволення внутрішніх потреб населення та повернення України на світові ринки як надійного експортера. Оптимальна структура потенціалу зростання має забезпечити баланс між внутрішнім споживанням та експортними можливостями, враховуючи при цьому як традиційні ринки, так і пошук нових ніш.

По-четверте, залучення інвестицій та ефективне використання ресурсів. Відбудова та розвиток тваринництва вимагатиме значних інвестицій. Дослідження оптимальної структури потенціалу допоможе обґрунтувати пріоритетні напрямки інвестування, визначити найбільш ефективні форми підтримки та стимулювання розвитку галузі, як з боку держави, так і приватного сектору. Це включає в себе створення сприятливого інвестиційного клімату, використання механізмів державно-приватного партнерства та міжнародної допомоги.

По-п'яте, модернізація та інноваційний розвиток. Післявоєнний період є унікальним шансом для стрибка у розвитку, переходу до більш сучасних та ефективних моделей ведення тваринництва. Оптимальна структура потенціалу зростання не може бути статичною; вона повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до мінливих умов та інтегрувати новітні наукові досягнення та технології. Це стосується як племінної та селекційної роботи, так і впровадження сучасних методів управління, цифрових технологій, підвищення ефективності використання кормів та енергоресурсів.

Аналіз наукових робіт щодо теми дослідження [1, 4, 7, 8], дає підстави стверджувати, що під оптимальною структурою потенціалу економічного зростання слід розуміти раціональне співвідношення ключових складових (ресурсів, можливостей, умов), які в сукупності забезпечують стійке та ефективне зростання підприємства (у контекст нашого дослідження галузі тваринництва). Мова йде не лише про наявність ресурсів, а про те, як вони між собою збалансовані, доповнюють один одного та сприяють розвитку саме в умовах післявоєнної економіки.

Таблиця 1. Оптимальна структура потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва в умовах повоєнного розвитку

Компонент потенціалу	Зміст	Особливості в повоєнних умовах
1. Матеріально-технічний	Обладнання, приміщення, техніка	Відновлення інфраструктури, модернізація, держпідтримка
2. Трудовий	Кваліфіковані кадри, трудові ресурси	Повернення працівників, перекваліфікація, мотивація через соціальні умови
3. Фінансово-економічний	Власні кошти, кредити, інвестиції, страхування	Гранти, пільгові кредити, підтримка малого та середнього бізнесу у тваринництві
4. Інноваційно-технологічний	Нові технології годівлі, автоматизація, біобезпека	Впровадження «розумних» ферм, зниження витрат, IT-рішення
5. Організаційно-управлінський	Управлінські рішення, планування, адаптивність	Гнучкість, ризик-менеджмент, цифровізація управління
6. Екологічно-природний	Природні умови, ресурси, екологічні обмеження	Сталий розвиток, відповідальне використання ресурсів
7. Інфраструктурний	Дороги, логістика, енергетика, доступ до ринку	Відновлення сполучень, енергонеалежність, локальні системи збуту

Джерело: складено автором.

На думку А. Орєхової [6], економічний потенціал підприємства є складною, системною сукупністю взаємопов'язаних елементів. До цього інтегрованого цілого вона включає виробничий, фінансовий, інвестиційний, трудовий, маркетинговий та організаційно-управлінський потенціали. Кожен з цих компонентів, хоча й має свою специфіку, проте не може ефективно функціонувати ізольовано. Навпаки, їхня взаємодія та синергія є ключовими для формування загальної спроможності суб'єкта господарювання. Переплітаючись і доповнюючи один одного, вони ніби формуються разом, і тільки комплексне, узгоджене використання всіх цих складових дозволяє розкрити весь потенціал підприємства та забезпечити його успішний розвиток.

Економічний потенціал підприємства можна уявити як його реальну силу та спроможність вести цілеспрямовану господарську діяльність, що повністю відповідає довгостроковій стратегії розвитку. Це не просто набір ресурсів, а саме здатність до динамічного зростання та розвитку в конкретний момент часу, дозволяючи підприємству нарощувати свої конкурентні переваги та рухатися у визначеному напрямку.

Згідно з поглядами К. Васьківської [2], економічний потенціал підприємства є багатогранною структурою, що складається з кількох ключових елементів, а саме:

— виробничий потенціал, який є основою, що включає не лише власний та залучений капітал, а й показники платоспроможності та ліквідності. Сюди ж належить ефективне управління дебіторською заборгованістю, розподілом прибутку та оборотними активами, що є важливими для безперебійної роботи;

— стратегія розвитку, що, по суті, є дорожньою картою підприємства. Вона охоплює формування економічної стратегії, процеси прогнозування, маркетингу та бенчмаркінгу. Важливими її складовими є внутрішній консалтинг, контролінг, оцінювання економічних ризиків, розробка та впровадження конкурентних переваг, диверсифікація продукції, розвиток кадрового потенціалу, орієнтація на екологічну продукцію та забезпечення сталого розвитку;

— інвестиційно-інноваційний потенціал, що є двигуном майбутнього зростання. Він включає формування активів, інвестиційну привабливість, ефективність інвестицій, формування інвестиційного портфеля та, знову ж таки, ефективне управління оборотними активами.

— інформаційний потенціал, який є своєрідною нервовою системою підприємства. Це система організаційної взаємодії, яка через систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє отримувати необхідну інформацію про поточний стан справ та передбачати майбутні зміни.

Важливо зазначити, що кадровий потенціал згадується окремо. І це підкреслює його критичне значення як для стратегії розвитку, так і для загального інформаційного обміну на підприємстві.

Адаптуючи під галузь тваринництва та враховуючи повоєнний контекст, вважаємо за доцільне розкривати потенціал економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва через таку структуру (Табл. 1), в тому числі:

1. Матеріально-технічний потенціал, який включає стан і наявність виробничих приміщень, обладнання для утримання тварин, доїльних установок, систем кормороздачі тощо. Умови повоєнного розвитку вимагають відновлення зруйнованих ферм, модернізації техніки, залучення ресурсів через державну підтримку або грантові програми.

2. Трудовий потенціал — кваліфікований персонал, який залишився або може повернутись/відновити роботу (зоотехніки, ветерина-

ри, оператори машинного доїння). В умовах втрати кадрів через війну важливим стає навчання нових фахівців, перекваліфікація та мотивація персоналу через гідні умови праці.

3. Фінансово-економічний потенціал, який містить у собі власні фінанси підприємства, можливості кредитування, інвестиції, субсидії, страхування. Повоєнна модель потребує активної участі держави у фінансуванні відновлення, розвитку кооперативного кредитування, грантів для малого й середнього бізнесу у сфері тваринництва.

4. Інноваційно-технологічний потенціал — це про впровадження нових технологій годівлі, селекції, біобезпеки, автоматизація процесів. У повоєнний період це дозволяє компенсувати нестачу робочої сили, зменшити витрати та підвищити продуктивність.

5. Організаційно-управлінський потенціал, який визначається здатністю підприємства ефективно планувати, адаптуватися до змін, впроваджувати стратегії розвитку. Оптимальна структура передбачає гнучке управління, цифровізацію управлінських процесів, системний підхід до ризик-менеджменту.

6. Екологічно-природний потенціал, який охоплює стан пасовищ, водопостачання, кліматичні умови, екологічну безпеку виробництва. Важливо дотримуватись принципів сталого розвитку, які передбачають екологічно чисте виробництво, переробку відходів, збереження біорізноманіття.

7. Інфраструктурний потенціал, який включає логістичні мережі (дороги, склади, доступ до ринку збуту), енергетичні ресурси. В умовах післявоєнного відновлення ключовим є відбудова транспортних і комунікаційних зв'язків, децентралізація логістики.

Отже, оптимальна структура в умовах повоєнного розвитку має відповідати кільком ключовим вимогам, а саме:

— адаптивність до зовнішніх викликів, тобто структура має легко змінюватись залежно від обставин, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі (інфляція, ринки, погода, безпека);

— інноваційність і ефективність, тобто використання сучасних технологій для підвищення продуктивності (наприклад, автоматизоване доїння, моніторинг здоров'я тварин). Перевага віддається технологіям і рішенням, які підвищують продуктивність без надмірних витрат;

— стійкість і гнучкість, тобто зменшення залежності від зовнішніх загроз (запас кормів, альтернативні канали збуту, децентралізація

виробництва). Економічне зростання не має залежати від тимчасових факторів;

— соціальна орієнтованість, тобто врахування потреб громад, створення робочих місць у сільській місцевості, працевлаштування місцевого населення, відновлення довіри до села як місця життя;

— ресурсна ощадність, тобто ефективне використання обмежених ресурсів (через кооперацію, державну підтримку, енергоефективність);

— баланс і взаємодоповнення складових, тобто жоден із компонентів не має бути "вузьким місцем".

Отже, оптимальна структура потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва в умовах повоєнного розвитку — це збалансована система взаємопов'язаних ресурсів, що дозволяє забезпечити відновлення, ефективно функціонування і стійкий розвиток аграрних підприємств. Її формування має базуватись на принципах гнучкості, інноваційності, соціальної відповідальності та стратегічного планування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що оптимальна структура потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва — це така комбінація ресурсів, умов і управлінських рішень, яка дозволяє ефективно відновити виробництво, зберегти його життєздатність та забезпечити розвиток навіть у непростих повоєнних умовах.

Формування такої структури в умовах повоєнного розвитку є критично важливим завданням для забезпечення стійкості, відновлення та майбутнього процвітання аграрного сектору України. Післявоєнний період вимагає не просто механічного відновлення втрачених потужностей, а глибокого, стратегічного переосмислення підходів до управління та розвитку.

Оптимальна структура потенціалу економічного зростання підприємств-виробників продукції тваринництва має бути динамічною, гнучкою та адаптивною, здатною інтегрувати виробничі, фінансові, інвестиційні, трудові, маркетингові, організаційно-управлінські та інформаційні компоненти. Вона повинна не лише враховувати поточні виклики повоєнного періоду, але й орієнтуватися на довгострокову перспективу сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення

продовольчої безпеки України. Дослідження та практичне впровадження такої структури є запорукою успішного відновлення та майбутнього процвітання вітчизняного тваринництва.

Враховуючи динамічність сучасних реалій та значні виклики, перед якими стоїть українське тваринництво, перспективними напрямками для подальших наукових досліджень можуть бути вплив цифровізації та інноваційних технологій на структуру потенціалу й аналіз ефективності та синергії взаємодії компонентів економічного потенціалу. Ці напрями досліджень дозволять не лише поглибити теоретичні знання про економічний потенціал підприємств тваринництва, але й розробити практичні рекомендації для їхнього успішного функціонування та розвитку в складний повоєнний період.

Література:

1. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.

2. Васківська К.В., Лозінська Л.Д., Галімух Ю.О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7858>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7>.

3. Гладій М.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України: монографія. Львів: ІРД НАН України, 1998. 294 с.

4. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій "потенціал підприємства", "ресурсний потенціал", "виробничий потенціал" та "економічний потенціал". Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-19>.

5. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник. 2018. № 3 (53). С. 126—130.

6. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-45>.

7. Смолич Д.В., Тимошук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та моделі управління в сучасних умовах господарювання. Економічний простір. 2020. № 153.

С. 75—82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>.

8. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. Економічний вісник. 2014. № 3. С. 65—71. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/3/EV-20143_065-071.pdf.

References:

1. Berezin, O.V. and Plotnyk, O.D. (2012), *Ekonomichnyj potentsial ahrarykh pidpryemstv: mekhanizmy formuvannia ta rozvytku*, [Economic potential of agricultural enterprises: mechanisms of formation and development], Inter Hrafika, Poltava, Ukraine.

2. Vas'kivs'ka, K.V., Lozins'ka, L.D. and Halimuk, Yu.O. (2020). "The economic potential of enterprise in the minds of change: the essence and characteristic features", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7858> (Accessed June 6, 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7>.

3. Hladij, M.V. (1998), *Vykorystannia vyrobnycho-resursnoho potentsialu ahrarynoho sektora ekonomiky Ukrainy*, [Research on the resource potential of the agricultural sector of the Ukrainian economy], IRD NAN Ukraine, L'viv, Ukraine.

4. Krasnoruts'kyj, O., Marenich, T. and Prusova, H. (2024), "Comparison of economic categories 'enterprise potential', 'resource potential', 'viral potential', and 'economic potential'", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-19>.

5. Latysheva, O.V. (2018), "Resource potential of the enterprise: reality, warehouses and features of managing elements of ensuring steel development", *Ekonomichnyj visnyk*, vol. 3 (53), pp. 126—130.

6. Oriekhova, A.I. (2018), "Economic potential of enterprise: essential characteristics and structuring", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-45>.

7. Smolych, D.V. and Tymoshuk, I.V. (2020), "Resource potential of enterprise: reality, warehouses and management model in the current minds of government", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 153, pp. 75—82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>.

8. Turylo, A.A. (2014), "Entrepreneurial potential: essence and methodological approaches to significance", *Ekonomichnyj visnyk*, vol. 3, pp. 65—71. available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/3/EV20143_065-071.pdf. (Accessed June 20, 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.

УДК 338.439.02

О. А. Глушков,
к. т. н., доцент, директор Відокремленого структурного підрозділу,
Фаховий коледж нафтогазових технологій, інженерії та інфраструктури сервісу
Одеського національного технологічного університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5954-5541>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.107

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ

O. Glushkov,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor
Professional College of Oil and Gas Technologies, Engineering
and Service Infrastructure of Odesa National University of Technology

STRATEGIC DIRECTIONS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE LIVESTOCK AND PROCESSING SECTOR

Статтю присвячено вивченню аспектів забезпечення конкурентоспроможності галузі тваринництва та її переробки в Україні в умовах сучасних викликів глобального, національного та галузевого рівня. Дослідження має на меті визначити та обґрунтувати стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності галузі тваринництва та її переробки в Україні з урахуванням сучасних викликів, потенціалу галузі та вимог внутрішнього й міжнародного ринків.

В дослідженні обґрунтовано, що конкурентоспроможність тваринницької галузі формується під впливом значної кількості взаємозалежних факторів, серед яких ключову роль відіграють: технологічний рівень виробництва, якість продукції, її відповідність міжнародним стандартам, ефективність управління, доступ до інвестицій та державної підтримки. Проведено оцінку зовнішнього середовища функціонування галузі з урахуванням визначених чинників з використанням PEST-аналізу. SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони галузі (наявність природно-ресурсної бази, експортний потенціал, нішеві ринки, впровадження smart-технологій) та слабкі сторони (висока собівартість продукції, недостатня глибина переробки, технологічна відсталість у малих підприємствах, дефіцит кваліфікованих кадрів). Виявлено основні загрози (зміни клімату, епізоотичні ризики, коливання цін на корми та енергоносії, конкуренція на міжнародному ринку) та можливості (інтеграція до європейського ринку, розвиток кооперації, сталого виробництва, біоенергетики).

Дослідження конкурентоспроможності галузі дозволило виявити, що її сучасний стан характеризується значним потенціалом розвитку за умови системного підходу до модернізації, зокрема впровадження цифрових технологій, біотехнологій, удосконалення логістики, формування ефективних ланцюгів доданої вартості та адаптації до вимог міжнародної сертифікації. В дослідженні обґрунтовано систему пріоритетних напрямів, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності галузі тваринництва та її переробки, серед яких: технологічна модернізація, розвиток плеїсної справи, інституційна інтеграція до стандартів ЄС, розвиток логістичної та переробної інфраструктури, екологічна сталість, кадрове оновлення, аграрна кооперація та міжнародна торговельна інтеграція. Запропоновані напрями мають стратегічну цінність та можуть бути основою для формування політик сталого розвитку агропродовольчої системи України.

The article focuses on the aspects of ensuring the competitiveness of the livestock and processing sector in Ukraine under the conditions of modern global, national, and sectoral challenges. The purpose of the research is to identify and justify strategic directions for enhancing the competitiveness of the livestock and processing sector in Ukraine, considering current challenges, the sector's potential, and the requirements of both domestic and international markets.

The study substantiates that the competitiveness of the livestock industry is shaped by a wide range of interrelated factors, among which the most important are: the technological level of production, product quality, compliance with international standards, management efficiency, access to investments, and state support. The external environment of the sector's functioning is assessed using a PEST analysis based on identified factors. The SWOT analysis revealed the strengths of the industry (availability of natural resource base, export potential, niche markets, implementation of smart technologies) and its weaknesses (high production costs, insufficient depth of processing, technological backwardness of small enterprises, shortage of qualified personnel). The key threats identified include climate change, epizootic risks, fluctuations in feed and energy prices, and international market competition. At the same time, promising opportunities include integration into the European market, development of cooperation, sustainable production, and the use of bioenergy.

The study of the industry's competitiveness revealed that its current state is characterized by significant development potential, provided a systematic approach to modernization is adopted, including the implementation of digital technologies, biotechnology, improved logistics, the formation of efficient value chains, and compliance with international certification standards. The study substantiates a system of priority directions that ensure an increase in the competitiveness of the livestock and processing sector, among which are: technological modernization, development of breeding, institutional integration into EU standards, development of logistics and processing infrastructure, ecological sustainability, workforce renewal, agricultural cooperation, and international trade integration. The proposed directions have strategic value and can serve as a basis for developing sustainable development policies for Ukraine's agri-food system.

Ключові слова: тваринництво, переробка продукції тваринництва, аграрний сектор, конкурентоспроможність, аграрна політика.

Key words: livestock, livestock product processing, agricultural sector, competitiveness, agricultural policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світових аграрних ринках питання забезпечення конкурентоспроможності національного аграрного виробництва, зокрема тваринництва та його переробки, набуває особливої актуальності. Галузь тваринництва займає вагомe місце в формуванні продовольчої безпеки держави, насиченні внутрішнього ринку якісною продукцією тваринного походження, створенні доданої вартості та розширенні експортного потенціалу. Водночас, сучасний стан тваринництва в Україні характеризується низкою проблем: скороченням поголів'я, недостатньою модернізацією виробництва, слабким розвитком інфраструктури та логістики, низьким рівнем рентабельності та обмеженим доступом до фінансування. На ряду з цим, переробна підгалузь має значний вплив на формування кінцевої вартості продукції тваринництва, конкурентоспроможність на зовнішніх ринках і загальний рівень технологічного розвитку агропромислового комплексу. Наразі значна частина переробних підприємств працює із застарілим обладнанням, недостатньою сертифікацією та низьким рівнем енергоефективності, що

знижує їх здатність відповідати міжнародним стандартам якості й безпечності харчової продукції. Враховуючи важливість тваринництва для сталого розвитку сільських територій, зайнятості населення та соціальної стабільності, виникає об'єктивна необхідність у системному дослідженні напрямів забезпечення конкурентоспроможності галузі тваринництва та її переробки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення конкурентоспроможності тваринництва та його переробки активно розглядається в сучасних наукових дослідженнях у контексті трансформацій аграрного сектору України, викликаних як внутрішніми чинниками, так і зовнішніми загрозами. Зокрема, в роботі Негрей М., Тараненка А. та Костенка І. [1] акцентовано увагу на кризових змінах в аграрному секторі, спричинених повномасштабною війною, так, автори визначили основні структурні проблеми галузі: логістичні ускладнення, нестача інвестицій і ресурсна вразливість, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність тваринництва та

переробки. Строченко Н. та Ковальова О. [2] розкрили поняття конкурентоспроможності аграрних підприємств та визначають напрями її зміцнення: технологічне оновлення, підвищення якості продукції, інституційну підтримку та розвиток експортного потенціалу. Такі підходи є релевантними до аналізу тваринницької галузі, зокрема в частині переробки та доданої вартості. Ярмоленко Ю. [3] дослідив формування економічного механізму сталого розвитку аграрного виробництва з акцентом на цифровізацію. Вчені Подсоха А., Гаврильченко О., Чередник А. [4] проаналізували потенціал забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни, зокрема, вказали на стратегічну роль тваринництва у формуванні внутрішнього ринку продовольства та потребу в підтримці його виробничої стійкості. Лупенко Ю. [5] окреслив перспективи розвитку переробної галузі в агросекторі України після війни, автор наголошує на необхідності створення сучасної інфраструктури, орієнтованої на виробництво продукції з високою доданою вартістю, що безпосередньо пов'язано з підвищенням конкурентоспроможності тваринництва та його продуктів.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є визначення та обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності галузі тваринництва та її переробки в Україні з урахуванням сучасних викликів, потенціалу галузі та вимог внутрішнього й міжнародного ринків.

ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкурентоспроможність галузі тваринництва та переробки в Україні визначається здатністю забезпечувати ефективне виробництво високоякісної продукції з доданою варті-

Таблиця 1. PEST-аналіз галузі тваринництва та її переробки в Україні

Політичні фактори (Political)
• <i>Державна підтримка</i>: наявність програм дотацій, компенсацій та цільових субсидій для тваринницьких підприємств. Однак політика в цій сфері залишається нестабільною та часто змінюється з політичними циклами; • <i>Регулювання експорту та імпорту</i>: обмеження або стимулювання торгівлі живою худобою та м'ясопродуктами можуть суттєво впливати на ринок; • <i>Євроінтеграційний курс</i>: адаптація до норм і стандартів ЄС (зокрема у сфері безпеки харчових продуктів — HACCP, Traceability, GlobalG.A.P.) відкриває нові ринки, але вимагає інвестицій; • <i>Безпековий контекст</i>: вплив війни на логістику, експортні маршрути, доступ до сировини та енергоресурсів.
Економічні фактори (Economic)
• <i>Висока собівартість продукції</i>: зумовлена дорогими кормами, енергоносіями та відносно низькою продуктивністю. • <i>Обмежений доступ до фінансування</i>: банки неохоче кредитують аграрні проєкти високого ризику без держгарантій. • <i>Зміни на світових ринках</i>: коливання цін на зернові, м'ясо, логістичні послуги безпосередньо впливають на прибутковість переробки. • <i>Регулювання тарифів на енергію</i>: зростання цін на газ та електроенергію негативно позначається на виробничих витратах, особливо в м'ясопереробній галузі.
Соціальні фактори (Social)
• <i>Старіння робочої сили в селі</i>: молодь неохоче обирає роботу у тваринництві через складні умови та низьку оплату праці. • <i>Зниження споживання м'яса</i>: зміна харчових звичок, популярність вегетаріанства, екологічно обґрунтованих дієт впливають на попит. • <i>Зростання обізнаності споживачів</i>: підвищення вимог до якості, безпеки й етичного походження продуктів тваринництва (наприклад, без антибіотиків, гуманні умови утримання). • <i>Міграція та демографічні зміни</i>: зменшення сільського населення знижує локальний трудовий потенціал.
Технологічні фактори (Technological)
• <i>Автоматизація та цифровізація</i>: лише великі агропідприємства впроваджують сучасні технології обліку, моніторингу та управління (ERP, IoT у тваринництві). • <i>Біотехнології</i>: використання генетично поліпшених ліній худоби, новітні вакцини, добавки та кормові рішення. • <i>Недостатній рівень інновацій у малих господарствах</i>: через брак фінансування та знань вони залишаються на традиційних технологіях. • <i>IT-рішення для логістики та збуту</i>: впровадження платформ з продажу продукції напряму споживачеві або ритейлу.

Джерело: складено автором.

стю, адаптованої до вимог внутрішнього та зовнішнього ринку. Забезпечення ефективного функціонування галузі можливе лише за умов оптимізації витрат, підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів, впровадження інноваційних технологій, удосконалення управлінських процесів та дотримання принципів сталого розвитку [1, 2]. Вважаємо, що це сприятиме зміцненню позицій тваринницької продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках та відповідає сучасним вимогам продовольчої безпеки і соціальної відповідальності. Комплексний моніторинг показників дає змогу виявити сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності галузі тваринництва та її переробки, а також сприяє розробці ефективних стратегій розвитку. Особливо важливо орієнтуватися не лише на обсяги ви-

Таблиця 2. SWOT-аналіз конкурентоспроможності галузі тваринництва України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність родючих ґрунтів та кормової бази (зернові, бобові, силосні культури); Розвиток нішевих сегментів (органічне м'ясо, преміум-сегмент, халяль-продукція); Зростаючий експорт молочної продукції до країн ЄС та MENA; Використання сучасної генетики у птахівництві та свинарстві; Розвиток нових технологій годівлі та автоматизації ферм (AgTech, Smart Farming)	Висока собівартість продукції через зростання цін на енергоносії та корми; Недостатня глибина переробки (переважає експорт сирової продукції); Старіння основних фондів у багатьох підприємствах тваринництва; Недостатній рівень ветеринарної безпеки, ризики епізоотій (АЧС, пташиний грип); Недостатня державна підтримка малих та середніх виробників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на українську молочну продукцію в ЄС, Азії, Африці; Розвиток переробки продукції з високою доданою вартістю (сири, ковбаси, делікатеси); Інтеграція з європейськими стандартами якості (HACCP, ISO, GlobalG.A.P.); Посилення кооперації фермерів, формування кластерів у тваринництві; Перехід до сталого тваринництва, розвиток біогазових проєктів	Торговельні обмеження та конкуренція з боку інших постачальників; Коливання цін на світових ринках кормів і м'ясної продукції; Зміни клімату, що впливають на якість кормової бази; Погіршення епізоотичної ситуації (нові штами захворювань тварин)

Джерело: складено автором.

робництва, а й на якість, ефективність переробки та інноваційність — саме ці чинники дедалі більше визначають конкурентоспроможність тваринництва на сучасному глобальному ринку. Аналіз основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність галузі тваринництва в Україні, свідчить про наявність як суттєвих обмежень, так і окремих перспектив для розвитку.

Галузь тваринництва та її переробки в Україні перебуває під впливом складного комплексу зовнішніх чинників, що зумовлюють як ризики, так і можливості її розвитку. При цьому PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) є ефективним інструментом стратегічного аналізу зовнішнього середовища [3, 4], що дозволяє виявити ключові чинники, які впливають на розвиток певної галузі, зокрема тваринництва та його переробки в Україні (табл. 1).

Зазначимо, що у політичному вимірі галузь тваринництва функціонує в умовах непослідовної державної політики, що проявляється у змінності програм підтримки, дотацій та регуляторних умов. Адаптація до норм ЄС та воєнна ситуація значно ускладнюють логістичні процеси, проте водночас відкривають можливості на нових ринках за умови відповідності міжнародним стандартам. Економічні фактори формують вразливість галузі до коливань на глобальних ринках сировини, енергоносіїв та фінансових ресурсів.

Зокрема, висока собівартість продукції в умовах обмеженого доступу до інвестицій та кредитів уповільнює модернізацію та знижує

конкурентоспроможність, особливо у м'ясопереробному сегменті. Соціальні аспекти засвідчують кризові явища в кадровому забезпеченні через старіння сільського населення, еміграції та низької привабливості професії тваринника, що створюють кадровий вакуум. Одночасно зміна споживчих звичок та підвищення вимог до етичності й безпечності продукції потребують переорієнтації виробництва на більш сталу й прозору модель. В технологічному контексті спостерігається розрив між великими підприємствами, що впроваджують інновації, та дрібними господарствами, які залишаються технічно відсталими. Потенціал цифровізації, біотехнологій і платформ прямого збуту є суттєвим драйвером для трансформації галузі за умови доступу до ресурсів та знань. Таким чином, ефективна політика державної підтримки, стратегічна інтеграція з європейськими ринками, адаптація до соціальних очікувань споживачів та інвестиції в технологічну модернізацію є критично важливими для підвищення стійкості та конкурентоспроможності галузі. В умовах нестабільності саме здатність гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища визначатиме перспективи тваринництва як ключового сегменту аграрної економіки України.

Додатковим стратегічним інструментом для оцінки ситуації в галузі тваринництва, виявлення перспектив її розвитку та визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності є проведення SWOT-аналізу конкурентоспроможності тваринництва України (табл. 2).

Таблиця 3. Оцінка факторів конкурентоспроможності тваринництва

Група факторів	Показники	Оцінки (1-5)	Коментар
Економічні	Рентабельність, рівень витрат, продуктивність	2	Високі витрати, низька ефективність без модернізації
Технологічні	Ступінь автоматизації, цифрові рішення, генетичний потенціал	2-3	У великих підприємств вище, але більшість господарств відстає
Інституційна/державна підтримка	Програми підтримки, дотації, регулювання експорту	3	Є окремі програми, але політика нестабільна
Соціальні	Кваліфікація працівників, рівень зайнятості в сільській місцевості	3	Залучення молоді та фахівців це проблема
Екологічні	Дотримання екостандартів, управління відходами	2	Потребує інтеграції стандартів ЄС
Міжнародна інтеграція	Доступ до ринків, відповідність вимогам ЄС, GlobalG.A.P., HACCP	3-4	Потенціал високий, але потрібні інвестиції у сертифікацію

Джерело: складено автором.

Проведений SWOT-аналіз конкурентоспроможності тваринництва України свідчить, що галузь має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки природним перевагам, нарощуванню експортного потенціалу та впровадженню інновацій. Водночас наявні слабкі сторони — висока собівартість продукції, недостатня глибина переробки, технологічна відсталість окремих виробництв — вимагають системної модернізації галузі. До основних можливостей слід віднести інтеграцію до європейських ринків, зростання попиту на продукцію з доданою вартістю та сталий розвиток аграрного виробництва. Загрози залишаються значними: епізоотичні ризики, зміни клімату, висока конкуренція на міжнародних ринках та проблеми із забезпеченням кваліфікованої робочої сили.

Тож, задля підвищення конкурентоспроможності вітчизняного тваринництва необхідно стимулювати інвестиції у технологічне оновлення виробництва; розвивати переробну промисловість з орієнтацією на продукти з доданою вартістю; забезпечити ветеринарну безпеку та контроль якості продукції відповідно до міжнародних стандартів; сприяти розвитку кооперації між виробниками; підтримувати перехід до сталого та екологічного виробництва. Комплексна реалізація таких заходів дозволить зміцнити конкурентні позиції вітчизняного тваринництва як на внутрішньому, так і глобальному ринках.

З метою кількісного визначення рівня конкурентоспроможності галузі тваринництва було використано метод експертної оцінки, який передбачає залучення фахівців галузі до визначення вагомості та значення окремих

факторів, що впливають на конкурентоспроможність (табл. 3).

Економічні фактори наразі мають один із найнижчих рівнів оцінки (2 бали). Основними проблемами виступають високий рівень витрат на одиницю продукції, низька рентабельність та недостатня продуктивність праці, що вказує на потребу у структурній модернізації підприємств, зокрема шляхом впровадження сучасних управлінських та ресурсозберігаючих технологій. Технологічні фактори оцінено в межах 2—3 балів, що свідчить про нерівномірний розвиток технологічної бази в галузі. При цьому великі агропідприємства демонструють достатній рівень автоматизації, використання цифрових рішень та роботу з генетичним потенціалом продуктивності тварин, переважна більшість господарств, особливо в малому та середньому сегменті, залишаються на низькому рівні технологічного розвитку. Інституційні чинники та державна політика отримали середню оцінку (3 бали). В Україні існують окремі програми підтримки тваринництва, у тому числі дотації, однак державна політика в цій сфері загалом характеризується нестабільністю та відсутністю чітких довгострокових орієнтирів, що стримує інвестиційну активність і ускладнює стратегічне планування підприємств. Соціальні фактори також оцінено в 3 бали. Галузь виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи зайнятість у сільських територіях, однак актуальними залишаються проблеми з кваліфікацією працівників та залученням молодих спеціалістів, що вимагає посилення ролі аграрної освіти, підвищення престижу професій у сфері тваринництва та створення умов для професійного зростання. Екологічні чинники отримали одну з найнижчих оцінок (2 бали). Ос-

Пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності тваринництва та його переробки	
Технологічна модернізація та цифровізація виробництва	- Впровадження інноваційних технологій: автоматизовані системи годівлі, доїння, клімат-контролю; - Створення smart-ферм і систем моніторингу здоров'я тварин (використання IoT, штучного інтелекту); - Впровадження систем traceability (простежуваності походження продукції).
Розвиток селекції, репродукції та племінної справи	- Удосконалення генетичного потенціалу поголів'я через підтримку вітчизняних племінних господарств; - Стимулювання імпорту високопродуктивної селекції та інсемінаційних технологій; - Формування регіональних центрів з тваринницьких біотехнологій.
Інституційна підтримка та адаптація до стандартів ЄС	- Державна допомога на сертифікацію виробництва за вимогами HACCP, GlobalG.A.P., ISO; - Підтримка малих і середніх фермерів у кооперації, збуті та переробці продукції; - Гармонізація ветеринарних, екологічних, соціальних стандартів із європейськими.
Розвиток логістики, переробки та внутрішнього ринку	- Інвестиції у м'ясо- та молокопереробну інфраструктуру в регіонах; - Залучення місцевих виробників до ланцюгів доданої вартості; - Розвиток логістичних хабів, холодильних потужностей, транспортних мереж.
Освітньо-наукове забезпечення та кадрове оновлення	- Підвищення якості аграрної освіти, створення центрів практичного навчання; - Підтримка аграрної науки у сфері біобезпеки, годівлі, ветеринарії, технологій виробництва; - Програми залучення молоді до сільськогосподарської діяльності.
Екологічна та енергетична сталість виробництва	- Створення програм управління відходами (біогазові установки, компостування); - Використання відновлюваних джерел енергії у тваринництві (сонячні панелі, теплові насоси); - Впровадження практик сталого землеробства для годівлі тварин.
Розвиток аграрної кооперації та інтеграції на агропродовольчі ринки	- Створення вертикально інтегрованих структур (від виробництва до збуту), зокрема на основі кооперативів; - Розвиток партнерства між малими виробниками, переробниками та торговими мережами; - Державна підтримка кооперації через гранти, спрощене оподаткування, пільги.
Аграрна дипломатія та міжнародна торговельна інтеграція	- Активна участь у міжнародних виставках, торговельних форумах, перемовинах щодо доступу до нових ринків; - Підтримка експортерів у сертифікації, логістиці, торговельному представництві; - Розширення географії експорту (Близький Схід, Азія, Африка), диверсифікація каналів збуту.

Рис. 1. Напрями підвищення конкурентоспроможності

Джерело: розробка автора.

новними проблемами залишаються слабке впровадження екологічних стандартів, недостатній рівень контролю за управлінням відходами та низька інтеграція вимог ЄС у виробничу практику. Заначені аспекти становлять суттєвий бар'єр для доступу до міжнародних ринків і потребують пріоритетного вирішення. Фактори міжнародної інтеграції отримали відносно високу оцінку (3—4 бали). Українські підприємства мають реальний потенціал для виходу на зовнішні ринки за умови дотримання вимог таких міжнародних стандартів, як HACCP, GlobalG.A.P. та ін. Основною умовою реалізації цього потенціалу є інвестиції у відповідну сертифікацію, технічне переоснащення та удосконалення управлінських процедур. Таким

чином, галузь тваринництва в Україні перебуває у стані структурного оновлення з наявними викликами, але також із помітними напрямками для стратегічного розвитку, особливо в контексті євроінтеграційних процесів.

У контексті загострення внутрішніх і зовнішніх викликів, що постають перед аграрним сектором України, питання підвищення конкурентоспроможності тваринництва та його переробки набуває особливої актуальності. Формування стійкої, ефективної та експортноорієнтованої моделі функціонування галузі потребує системної реалізації комплексу пріоритетних заходів, реалізація яких дозволить підвищити її конкурентоспроможність на національному й міжнародному рівнях (рис. 1).

1. Технологічна модернізація та цифровізація виробництва. Включає впровадження автоматизованих систем годівлі, доїння, клімат-контролю, smart-ферм, систем моніторингу здоров'я тварин на основі IoT та ШІ, а також систем простежуваності продукції (traceability), що забезпечує підвищення ефективності виробництва, зниження витрат і покращення якості продукції.

2. Розвиток селекції, репродукції та племінної справи. Спрямований на підвищення генетичного потенціалу поголів'я через підтримку вітчизняних племінних господарств, імпорту високопродуктивної селекції, впровадження інновацій у біотехнологіях відтворення та створення регіональних центрів тваринницької генетики.

3. Інституційна підтримка та адаптація до стандартів ЄС. Охоплює допомогу виробникам у сертифікації відповідно до вимог НАССР, GlobalG.A.P., ISO; сприяння кооперації серед малих фермерів; гармонізацію ветеринарних, соціальних та екологічних вимог із нормами ЄС.

4. Розвиток логістики, переробної інфраструктури та внутрішнього ринку. Полягає в інвестуванні у м'ясо- та молокопереробні підприємства, холодильні потужності, транспортні мережі, створенні логістичних хабів, а також розширенні ланцюгів доданої вартості за участі місцевих виробників.

5. Освітньо-наукове забезпечення та кадрове оновлення. Передбачає удосконалення системи аграрної освіти, розвиток прикладної науки в галузі тваринництва та ветеринарії, створення умов для залучення молоді до аграрного виробництва, підтримку центрів практичного навчання.

6. Екологічна та енергетична сталість виробництва. Передбачає впровадження екотехнологій: біогазових установок, компостування, використання відновлюваних джерел енергії, а також сталих агропрактик, спрямованих на зменшення екологічного навантаження та дотримання принципів "зеленої економіки".

7. Розвиток аграрної кооперації та інтеграції в агропродовольчі ланцюги. Сприяння створенню вертикально інтегрованих структур, формування партнерств між виробниками, переробниками й торговими мережами, державна підтримка кооперативів через фінансові й організаційні інструменти.

8. Аграрна дипломатія та міжнародна торговельна інтеграція. Розширення географії експорту, участь у міжнародних виставках і перемовинах, підтримка експортерів у сертифі-

кації та логістиці, розвиток аграрної дипломатії як інструменту просування української продукції на світовий ринок.

Отже, узагальнення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності галузі тваринництва та її переробки свідчить про необхідність комплексного та системного підходу до реформування галузі. Визначені напрями охоплюють ключові аспекти сталого розвитку: від технологічного оновлення й удосконалення генетичної бази до інституційного середовища, людського капіталу, екологічної відповідальності та міжнародної інтеграції.

ВИСНОВКИ

Галузь тваринництва та її переробки в Україні має значний стратегічний потенціал, але перебуває під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх викликів, серед яких: нестабільна державна політика, висока собівартість продукції, обмеженість технологічного оновлення, кадрово криза, екологічні бар'єри та жорстка конкуренція на світовому ринку. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно реалізовувати системні трансформації, зокрема: впровадження технологічних інновацій і цифровізації виробництва; розвиток переробки з високою доданою вартістю; модернізація генетичного потенціалу та селекційної бази; адаптація до вимог ЄС та міжнародних стандартів якості; підтримка малих та середніх виробників через кооперацію й державне стимулювання; формування сталих логістичних і збутових ланцюгів; підвищення кадрового потенціалу та розвиток аграрної освіти; екологізація виробництва й енергетична ефективність; розширення міжнародної торгівлі через аграрну дипломатію. Застосування PEST- та SWOT-аналізу дозволило виявити фактори впливу на конкурентоспроможність галузі, а також надало основу для формування комплексної стратегії її розвитку. Водночас результати експертної оцінки підтвердили необхідність інвестицій у модернізацію, стандартизацію, освіту та екологічну трансформацію галузі. Тож, підвищення конкурентоспроможності тваринництва та його переробки в Україні можливе за умови комплексного стратегічного підходу, скоординованих дій з боку держави, бізнесу та науково-освітнього середовища з орієнтацією на принципи сталого розвитку та міжнародної інтеграції.

Література:

1. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: про-

блеми та перспективи. *Economy and Society*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.

2. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2024. № 19. С. 114—121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>.

3. Ситник М. Ю. PEST-аналіз як інструмент розробки фінансової стратегії підприємств м'ясопереробної галузі. 2014. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/8420/1.pdf>.

4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41—45.

5. Ярмоленко Ю. О. Формування економічного механізму сталого розвитку аграрного виробництва в умовах цифровізації: монографія. Київ: ТОВ "СІК ГРУПІ УКРАЇНА", 2018. 328 с.

6. Podsokha A., Havrylchenko O., Cherednyk A. The potential for ensuring food security in ukraine in the context of the ongoing military conflict. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9, no. 5. P. 215—222. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-215-222>.

7. Лупенко Ю. Перспективи розвитку переробки сільськогосподарської продукції у повоєнній Україні. Доповідь на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України. Національна академія аграрних наук України. 2024. 52 с. URL: <http://naas.gov.ua/upload/iblock/2ec/доповідь%2012.12.2024.pdf>.

8. Барілович О. М. Тваринництво: стан галузі та перспективи відродження. *Вісник ПДАУ*. 2018. Вип 6 (1). С. 18—22. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/18.pdf>

References:

1. Nehrei, M. Taranenko, A. and Kostenko, I. (2022), "Ukrainian agricultural sector in war time: problems and prospects", *Economy and Society*, Vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.

2. Strochenko, N. I. and Kovalova, O. M. (2024), "Competitiveness of agricultural enterprises: the essence and directions of strengthening", *Tavriiskyi naukovyi visnyk*. Serii: Ekonomika, Vol. 19, pp. 114—121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>.

3. Sytnyk, M. Yu. (2014), "PEST-analysis as a tool for developing a financial strategy for meat

processing enterprises", available at: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/8420/1.pdf> (Accessed 5 july 2025).

4. Bernytska, D. (2012), "Strategic analysis of the enterprise's external environment using the PEST/STEP analysis method", *Ekonomichnyi analiz*, Vol. 11, no. 2, pp. 41—45.

5. Yarmolenko, Yu. O. (2018), *Formuvannia ekonomichnoho mekhanizmu staloho rozvytku ahrarnoho vyrobnytstva v umovakh tsyfrovizatsii: monohrafiia* [Formation of an Economic Mechanism for Sustainable Development of Agricultural Production in the Context of Digitalisation: monograph], TOV "SIK HRUP UKRAINA", Kyiv, Ukraine.

6. Podsokha, A. Havrylchenko, O. and Cherednyk, A. (2023), "The potential for ensuring food security in ukraine in the context of the ongoing military conflict", *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 9, no. 5, pp. 215—222. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-215-222>.

7. Lupenko, Yu. (2024) "Prospects for the development of agricultural processing in post-war Ukraine. Report at the session of the General Meeting of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine", *Natsionalna akademiia ahrarnykh nauk Ukrainy*, available at: <http://naas.gov.ua/upload/iblock/2ec/доповідь%2012.12.2024.pdf> (Accessed 5 july 2025).

8. Barylovych, O. M. (2018). "Livestock: State of the Industry and Prospects for Revival". *Visnyk of PDAU*, vol. 6 (1), pp. 18—22. available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/18.pdf> (Accessed 5 july 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 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 658.012:339.138

І. Г. Кадирус,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5024-6549>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.115

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

I. Kadyrus,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University

THEORETICAL APPROACHES TO THE INTERPRETATION OF COMPETITION AND COMPETITIVENESS IN THE CONCEPT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT

У статті систематизовано теоретичні підходи до трактування понять "конкуренція" і "конкурентоспроможність" у контексті формування сучасної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. Обґрунтовано, що ці категорії виступають взаємопов'язаними та взаємозумовленими елементами єдиної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства, яка формується в умовах динамічного зовнішнього середовища. Здійснено аналіз основних наукових підходів до визначення сутності конкуренції: поведінкового, структурного та функціонального, та запропоноване авторське визначення економічної конкуренції в контексті концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено основні підходи до визначення сутності і змісту конкурентоспроможності підприємства та охарактеризовано її типи. Запропоновано концептуальне бачення системи управління конкурентоспроможністю як динамічного механізму, в основі якого лежить взаємозв'язок конкуренції, яка змушує підприємства постійно шукати способи досягнення й утримання переваг, і конкурентоспроможності як результативного показника ефективності діяльності підприємства. Сформульовано інтегративний підхід до побудови системи управління конкурентоспроможністю.

The article systematizes theoretical approaches to the interpretation of the concepts of "competition" and "competitiveness" in the context of shaping a modern concept of enterprise competitiveness management. It is substantiated that these categories are interrelated and interdependent elements of a unified conceptual framework of competitiveness management, which is being formed under conditions of a dynamic external environment. The study analyzes the main scientific approaches to defining the essence of competition — behavioral, structural, and functional — and presents an original definition of economic competition proposed by the authors, tailored to the context of enterprise competitiveness management.

Particular attention is paid to understanding competition not only as a rivalry among market players but as a fundamental mechanism of market functioning that drives the necessity for strategic adaptation and innovation at the enterprise level. The proposed definition highlights competition as a continuous process of interaction among producers aimed at improving or maintaining market positions through better satisfaction of consumer and stakeholder needs.

Furthermore, the article identifies key approaches to the definition and content of enterprise competitiveness and offers a detailed classification of its types. Competitiveness is viewed as a multifaceted economic category, encompassing strategic, operational, resource-based, and value-driven dimensions of business performance. It is examined both as an object of managerial influence and as an indicator of a firm's ability to respond to external challenges and maintain sustainable market positions.

The author proposes a conceptual vision of a system for managing enterprise competitiveness, viewed as a dynamic mechanism whose foundation lies in the interconnection between competition — as a condition and key mechanism of market operation — and competitiveness — as an object of management and a result-oriented measure of enterprise performance. This system requires continuous monitoring of changes in the competitive environment, strategic alignment of internal resources, and the implementation of management decisions aimed at strengthening the company's market position.

Ключові слова: конкуренція, ринок, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, критерії конкурентоспроможності, оцінювання конкурентоспроможності, управління конкурентоспроможністю підприємства.

Key words: competition, market, competitiveness, competitive advantages, competitiveness criteria, competitiveness assessment, enterprise competitiveness management.

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

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, посиленої конкуренції, змін у технологічному, політичному та економічному контекстах, підприємства змушені постійно адаптуватися, впроваджувати нові продукти, технології, методи маркетингу і моделі управління для підвищення своєї конкурентоспроможності. Трактуються такі ключові поняття, як конкуренція та конкурентоспроможність, залишаються неоднозначними в науковому дискурсі. Існують різноманітні підходи до визначення сутності і змісту цих категорій, однак їх зв'язок з практикою управління конкурентоспроможністю підприємства потребує подальшого осмислення. Саме тому актуальним є дослідження категоріального апарату конкуренції та конкурентоспроможності в контексті їх імплементації в сучасну концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням теорії конкуренції і конкурентоспроможності присвячені численні праці багатьох вчених. Проблеми конкуренції та конкурентоспроможності на національному і глобальному рівнях, створення і посилення конкурентних переваг широко представлені в працях засновника сучасної концепції конкурентоспроможності Porter M. [1]. Науковий доробок

класиків теорії конкуренції і конкурентоспроможності розвинули Stankiewicz M. J. [2], Grzebyk M., Krynski Z. [3].

Вітчизняні науковці зробили ваговий внесок в розробку названих проблем. Так, І. Вініченко глибоко дослідив сутність та різноманітні концепції конкуренції з точки зору поведінкового, структурного і функціонального підходу [4]. В статті М. Злидника отримали подальшого розвитку попередні наукові здобутки стосовно теоретичних основ конкуренції та підходів до її трактування [5]. Особливостям забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки присвячені наукові розвідки М. Копитко і М. Вінічук [6]. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств вивчали Р. Августин та І. Деміків. [7]. В центрі уваги І. Кадирус, А. Донських та Ю. Олійник знаходяться методи оцінки конкурентоспроможності підприємств [8]. Лук'янчук О. М. [9] та інші дослідники висвітлюють наукові підходи та практичні аспекти системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Водночас недостатнім є визначення місця і ролі категорій "конкуренція" і "конкурентоспроможність" у формуванні сучасної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація теоретичних підходів до трактування понять конкуренції та конкурентоспроможності та обґрунтування їх

значення в концепції управління конкурентоспроможністю підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку ринкової економіки характеризується впливом багатьох несприятливих факторів на функціонування підприємств, зокрема військовий стан в країні, втрата ринків збуту через окупацію значної частини територій, зміни в законодавстві, динаміка глобалізації, поява нових технологій, трансформація ринкових умов та посилення конкуренції. Для досягнення успіху, кожне підприємство повинне ефективно розпоряджатись своїм капіталом, фінансовими ресурсами, кадровим потенціалом та здійснювати моніторинг факторів мікро- та макросередовища. Усе це змушує підприємства постійно розвиватися, пристосовуючи функції, цілі та завдання організації та методи управління до мінливих умов ведення бізнесу з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Досягнення цієї мети можливе лише за умови створення на підприємстві ефективної системи управління конкурентоспроможністю, яка охоплює комплекс заходів, стратегій і процесів, спрямованих на забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах мінливого ринку шляхом формування, утримання і посилення конкурентних переваг [9, с. 111].

Необхідною умовою успішного функціонування такої системи та її невід'ємною складовою є аналіз конкурентної ситуації на ринку за методикою М. Портера [1], вимірюванням ступеню концентрації ринку, побудовою конкурентних карт тощо, а також моніторинг конкурентів — систематичний збір, аналіз та оцінка інформації про конкурентів, їх діяльність, стратегії, сильні та слабкі сторони. Це допомагає підприємству зрозуміти ринкові умови, виявити можливості та загрози, а також розробити ефективні стратегії для покращення конкурентних позицій.

В свою чергу, правильний вибір релевантних методів, розробка чітких обґрунтованих методик, коректне здійснення аналізу конкурентної ситуації на ринку і моніторингу конкурентного середовища вимагають глибокого розуміння сутності і змісту економічної конкуренції.

Конкуренція в широкому розумінні як боротьба за обмежені ресурси присутня в найрізноманітніших проявах і сферах буття: в біології, суспільних відносинах, економіці тощо. Правильне розуміння конкуренції в її загальному сенсі становить основу для більш чіткого

визначення її конкретного прояву — економічної конкуренції.

Таке розуміння конкуренції традиційно поділяють представники неокласичної школи. Зокрема, американський економіст П. Хейне пов'язує конкуренцію з прагненням "якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ" [10, с. 298], якими, як правило, є більшість природних, виробничих ресурсів, робочої сили, а головне — попит споживачів і кошти, які вони готови витратити на купівлю товару.

В сучасних дослідженнях конкуренція частіше за все розглядається у поведінковому контексті, як механізм вільної змагальності, форма взаємодії ринкових суб'єктів та їхньої боротьби за обмежені ресурси — вигідні ринки збуту товарів і найбільш сприятливі умови вкладення капіталу; як економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби товаровиробників за споживача та більш повне задоволення його потреб; збільшення своєї частки ринку або суперництво між окремими виробниками чи постачальниками товарів і послуг за найвигідніші умови виробництва, переробки та збуту продукції з метою отримання прибутку [4, с. 9; 5, с. 44—45].

Поведінкову інтерпретацію конкуренції поділяв М. Портер, який розглядав конкуренцію на будь-якому ринку крізь призму дії п'яти конкурентних сил: загрози появи нових конкурентів; загрози появи товарів-замінників; влади постачальників і влади покупців, як їхньої здатності торгуватися; взаємного суперництва вже існуючих гравців ринку [1; 4, с. 9].

Згідно з дослідженнями Stankiewicz M. J., конкуренція "це процес, коли учасники змагаються один з одним у досягненні схожих цілей, при цьому дії одного учасника ускладнюють або перешкоджають досягненню цих цілей іншими" [2]. В свою чергу, Grzebyk M., Krynski Z., визначають конкуренцію як діяльність, спрямовану на досягнення переваг у рівних умовах і протягом однакового періоду часу [3].

Однак, конкуренція — це не лише процес змагання, або боротьби на ринку і відповідно — сукупність методів конкурентної взаємодії. Конкуренція є основою ринкового механізму господарювання і важливим механізмом формування ринкових умов. Тому виключно важливим аспектом конкуренції є визначення структури ринку і умов, що панують на ньому. Структурне трактування ринкової конкуренції, представлене в роботах Дж. Робінсон, Е. Чемберлена та ін., охоплює чотири основні моделі: досконала конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція та чиста монополія [4, с. 9].

Таблиця 1. Тракткування поняття "конкурентоспроможність підприємства"

Автор	Тракткування
Августин Р. Р., Деміків І. О. [7].	Здатність організації продовжувати функціонувати в обраному бізнесі, адаптуватися до мінливих умов, створювати свої конкурентні переваги та досягати кращих результатів, ніж у конкурентів, при швидких змінах макросередовища.
Ambastha A. Momaya K. [12].	Здатність компанії розробляти, виробляти та продавати кращі продукти та послуги, ніж ті, що пропонуються конкурентами, беручи до уваги цінові та нецінові критерії якості в оцінці.
Воронкова А.Е., Пономарьов В.П. [13]	Конкурентоспроможність як властивість суб'єктів маркетингу виникає в конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковій економіці. Спрямована на розширене відтворення для покриття всіх витрат виробництва і прибутку від господарської діяльності.
Должанський І.З., Загорна Т. О. [14]	Вміння підприємства продукувати та реалізовувати свою продукцію достатньо швидко, в бажаній кількості, в процесі високого технологічного рівня її обслуговування, а також як здатність на достатньому рівні розпоряджатися фінансовими ресурсами.
Крамаренко В.І. [15]	Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб'єкта господарювання на ринку.
Мірошниченко О.В. [16]	Реальна й потенційна спроможність підприємства витримати конкуренцію на певному ринку у фіксований проміжок часу на основі адаптації до впливу зовнішніх факторів, пропозиції конкурентоспроможних продуктів, ефективного управління ресурсами, використання інновацій та забезпечення стійкості.
Портер М. [1]	Це стан окремого товаровиробника на внутрішньому чи зовнішньому ринках, зумовлений економічними, соціальними та політичними факторами.
Шершнева З.Є. [17]	Це спроможність компанії по відношенню до конкурентів накопичувати й ефективно використовувати певний виробничий потенціал та його окремі складові - технології, ресурси, менеджмент, кваліфікацію персоналу, що виражається в якості продукції, прибутковості, продуктивності.
Шевельова С. [18]	Здатність утримувати достатньо тривалий час лідируючі позиції на ринку в певній галузі, отримувати достатній рівень прибутку, бути привабливим для зовнішніх інвестицій, а також утримувати гарний імідж як серед партнерів, так і серед споживачів та інших суб'єктів ринку.

Джерело: сформовано на основі [1; 7; 12—18].

Представлена таким підходом концепція конкуренції базується на здатності підприємства впливати на загальний рівень цін на ринку.

Нарешті, конкуренція також має розглядатися з боку виконуваних нею функцій та ролі у ринковому процесі, як важливий механізм формування господарських пропорцій. Згідно з функціональним підходом [4, с. 10; 5, с. 45—46] конкуренція спонукає підприємства реагувати на потреби споживачів і постійно впроваджувати нові технології, види продукції, організації та маркетингові методи. Тим самим конкуренція виступає рушієм інновацій і сприяє підвищенню продуктивності виробництва і якості продукції.

На нашу думку, визначення конкуренції, що міститься в Законі України "Про захист економічної конкуренції", як "змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту

товарів на ринку" [11], органічно поєднує поведінковий і структурний підходи. По-перше, наголос на змагальності відносин між суб'єктами господарювання з метою досягнення переваг вказує на поведінковий підхід. По-друге, можливість вільного вибору споживачем ринкового контрагента (продавця, покупця) і неможливість для окремого суб'єкта господарювання визначати умови обороту товарів на ринку відповідають структурному підходу.

Аналізуючи різноманітні підходи до сутності і змісту економічної конкуренції [1—8], можна висловити припущення про недоцільність розробки єдиного універсального, загальноприйнятого наукового визначення цієї економічної категорії, оскільки трактування конкуренції охоплюють різноманітні аспекти взаємовідносин між суб'єктами господарювання, види і структури ринку і умов, що там панують. Тому в кожному конкретному випадку слід покласти в центр уваги ті підходи і аспекти конкуренції, які відповідають контексту аналізу, що виконується, поставленій меті та очікуваним результатам.



Рис. 1. Розкриття змісту конкурентоспроможності

Джерело: [20].

Узагальнивши наведені підходи, ми пропонуємо в контексті концепції управління конкурентоспроможністю підприємства визначати економічну конкуренцію як постійне змагання між виробниками однотипної продукції за утримання або покращення своєї ринкової позиції за рахунок найкращого задоволення потреб споживачів, а також інших стейкхолдерів. Саме для досягнення означеної мети суб'єкти господарювання вимушені посилювати конкурентні переваги і пропонувати ринку конкурентоспроможний товар або надавати конкурентоспроможну послугу.

Таким чином, запропоноване визначення економічної конкуренції дозволяє усвідомити її зв'язок з конкурентоспроможністю і місце в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

В свою чергу, поняття конкурентоспроможності безпосереднім чином поєднане з концепцією конкуренції і потребує уточнення в контексті даного дослідження саме як об'єкт управління.

Конкурентоспроможність підприємства складається з його здатності розвиватися, перевершувати конкурентів і забезпечувати виняткову цінність для споживачів. Це поєднання стратегічних, операційних і культурних елементів, які надають компанії конкурентні переваги. Крім того, доцільно мати на увазі корпоративну конкурентоспроможність щодо ціни, якості послуг, валового прибутку та здатності

планувати та досягати бізнес-цілей порівняно з галузевими конкурентами. Невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції (товару або послуги).

Конкурентоспроможність товару — це його здатність вирізнитися на ринку поміж інших подібних товарів конкурентів за різними атрибутами, тобто бути кращим і привабливішим для споживачів. Покращення якості товару як складова концепції управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідною умовою розвитку ринкових відносин та різноманітності конкурентного середовища.

У процесі дослідження поняття конкурентоспроможності науковці трактують його різним чином, що показано в табл. 1.

Більшість авторів трактують конкурентоспроможність як здатність підприємства забезпечувати тривалий попит на свою продукцію чи послуги в умовах ринкової конкуренції завдяки більш ефективному використанню ресурсного потенціалу, інноваційним рішенням та якісному обслуговуванню, порівняно з конкурентами. Так, Nykolyuk O. зазначає, що "конкурентоспроможність — це здатність підприємства отримати конкурентну перевагу", а отже досягти прибутків і часток ринку, більших за конкурентів [19]. Цієї ж думки дотримуються Yang, Ch. L. Pinglin, S., Chan, Y., Sheu, Ch. [20] і визначають конкурентоспроможність так, як показано на рис. 1.

Необхідно відмітити, що різниця в поданих вище інтерпретаціях відображається у двох основних аспектах, через призму яких вчені визначають конкурентоспроможність. Так, автори Августин Р. Р., Деміків І. О. [7], Ambastha A. Момая К. [12], Nykolyuk O. [19] тлумачать це поняття з точки зору кращого задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами, завдяки наявним конкурентним перевагам. В той час як Воронкова А.Е., Пономарьов В.П. [13], Должанський І.З, Загорна Т. О. [14], Крамаренко В.І. [15], Мірошніченко О.В. [16], Шершньова З.Є. [17], Шевельова С. [18] зосереджують увагу на результативності операційної діяльності підприємства згідно з мінливістю та динамізмом зовнішнього оточення. В свою чергу, Портер М. [1], Yang, Ch.L. Pinglin, S., Chan, Y., Sheu, Ch. [20] та деякі інші автори певним чином поєднують обидва підходи.

Ми вважаємо найбільш обґрунтованим з точки зору потреб імплементації в систему управління конкурентоспроможністю підприємства інтегративний підхід до трактування конкурентоспроможності, який з одного боку, наголошує на здатності до кращого задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами, завдяки наявним конкурентним перевагам, а з іншого боку — розкриває зміст і джерела конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність як багатогранна категорія розглядається вченими у взаємозв'язку суб'єкта господарювання та його потенціалу, можливостей і навичок та ринкової структури та стратегічних можливостей. Це відображено в підходах, викладених нижче.

Stankiewicz M. J. виділяє три типи конкурентоспроможності підприємства [2]:

- нормальна конкурентоспроможність — коли результати конкурентних взаємодій дорівнюють очікуванням стейкхолдерів, що безпосередньо взаємодіють з підприємством;

- менша за нормальну конкурентоспроможність — коли одержані результати не відповідають очікуванням стейкхолдерів. Тоді стейкхолдери, залучені в цю ситуацію, вживають заходів щодо виходу з взаємодії з компанією та переходу до іншої, більш привабливої;

- більша ніж нормальна конкурентоспроможність — коли одержані результати вищі за очікувані. Зацікавлені сторони, які мають підстави для таких оцінок, прагнуть зміцнити свої відносини з компанією.

Інші вчені виділяють базову та ключову конкурентоспроможність. Перша з них включає процеси та системи, які забезпечують підприємству лідируючі позиції в галузі та

пов'язані зі здатністю компанії підвищувати цінність, яку сприймають клієнти. Друга пов'язана з навичками, необхідними для отримання тривалої конкурентної переваги на кожному ринку [21].

Ряд науковців класифікують конкурентоспроможність за різними критеріями. Так, за критерієм впливу факторів на рівень конкурентоспроможності можна виділити два її типи: факторну та результатну.

Факторна конкурентоспроможність виявляє те, що визначає здатність компаній до дій, що створюють основу ефективної конкуренції, таких як: швидке реагування на зміни на ринку, ефективне використання власних ресурсів, використання новітніх інноваційних технологій при виробництві та просуванні продукції до споживача, здатність формувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [6].

Конкурентоспроможність, пов'язана з результатом, визначає результати конкуренції, такі як частка ринку, або фінансові показники компанії порівняно з лідерами чи аналогічними за розмірами та спеціалізацією компаніями.

Критерій моменту оцінки може бути використаний для підкреслення конкурентоспроможності *ex post*, тобто такої, якої суб'єкт господарювання вже досяг, і *ex ante*, що означає конкурентоспроможність, яка може бути досягнута в майбутньому [22]. Подібним чином, за критерієм часового спостереження конкурентоспроможність розглядається як статична та динамічна. Статична — це стан конкурентоспроможності підприємства в даний момент часу. Навпаки, динамічна конкурентоспроможність означає зміни стану конкурентоспроможності компанії в часі, на протязі певного періоду [2, с. 40].

На завершення, дуже важливим критерієм є рівень задоволеності стейкхолдерів, на підставі якого можна оцінити міру задоволення їх потреб даним підприємством, порівняно з конкурентами. Слід виділити чотири групи стейкхолдерів, які можуть оцінювати конкурентоспроможність підприємства: акціонери, споживачі (клієнти), працівники, ділові партнери (постачальники, ринкові посередники та ін.). Кожна з цих груп оцінює діяльність бізнесу за відповідними критеріями відповідно до їх інтересів: власників головним чином цікавить дохід, який можна отримати від володіння акціями [23]. Тоді як клієнтів цікавить вартість, якість продукції, сервіс тощо. Працівників цікавлять переважно умови праці та

заробітна плата, а постачальників і ринкових посередників — обсяги та збільшення ділової активності [3, с. 113].

Розглянуті підходи до видів і критеріїв оцінки конкурентоспроможності дозволяють врахувати специфіку різних підприємств і ринків, можуть бути покладені в основу методів і методик комплексного дослідження чинників, які визначають рівень конкурентоспроможності кожного конкретного підприємства, та розробки заходів стосовно формування конкурентних переваг в рамках загальної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

На основі виконаного аналізу теоретичних підходів до визначення понять "конкуренція" і "конкурентоспроможність" можемо зробити висновок, що ці категорії не лише взаємопов'язані, але й відіграють системоутворюючу роль у формуванні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства.

Конкуренція виступає як зовнішній імпульс, що змушує підприємства постійно шукати способи досягнення й утримання переваг, а отже — вдосконалювати управлінські механізми. Водночас конкурентоспроможність є індикатором того, наскільки успішним є підприємство у реалізації цих зусиль. У цьому контексті конкуренція є середовищем, а конкурентоспроможність — результатом взаємодії підприємства з цим середовищем. Така логіка дозволяє сформулювати інтегративний підхід до побудови системи управління конкурентоспроможністю, в основі якого лежить постійний моніторинг змін у конкурентному середовищі, оцінка власного потенціалу, розробка відповідних стратегій і реалізація управлінських рішень, спрямованих на покращення ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило поглибити розуміння взаємозв'язку та ролі понять "конкуренція" і "конкурентоспроможність" у системі управління конкурентоспроможністю підприємства. У статті обґрунтовано, що ці категорії виступають взаємопов'язаними та взаємозумовленими елементами єдиної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства, яка формується в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Поняття конкуренції, розглянуте крізь призму поведінкових, структурних і функціональних підходів, дозволяє глибше зрозуміти меха-

нізми взаємодії суб'єктів ринку та фактори, що зумовлюють потребу в адаптації управлінських стратегій підприємства. Зі свого боку, конкурентоспроможність є інтегральним показником результативності діяльності підприємства у таких умовах та критерієм ефективності реалізованої стратегії.

Висловлено думку щодо недоцільності розробки єдиного універсального, загальноприйнятого наукового визначення категорії конкуренції, оскільки її трактування охоплюють різноманітні аспекти взаємовідносин між суб'єктами господарювання, види і структури ринку і умов, що панують на ринку. Тому в кожному конкретному випадку слід покласти в центр уваги ті підходи і аспекти конкуренції, які відповідають контексту аналізу, що виконується, поставленій меті і очікуваним результатам.

У роботі запропоновано інтегративне трактування економічної конкуренції як постійного змагання між виробниками за утримання або покращення ринкової позиції шляхом кращого задоволення потреб споживачів, а також інших стейкхолдерів. Це визначення дає змогу чітко пов'язати конкуренцію з необхідністю створення конкурентних переваг, що формує основу системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Конкурентоспроможність, у свою чергу, розглядається як багатofакторна категорія, що поєднує стратегічні, операційні, ресурсні та ціннісні компоненти діяльності підприємства.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє сформулювати концептуальне бачення системи управління конкурентоспроможністю підприємства як динамічного, адаптивного механізму, що постійно оновлюється відповідно до змін у зовнішньому середовищі. В центрі такої системи лежить усвідомлення взаємозв'язку між конкуренцією як умовою і ключовим механізмом функціонування ринку та конкурентоспроможністю як об'єктом управління, і водночас — результатом, якого прагне підприємство.

Надалі доцільним є поглиблення досліджень у напрямі розробки прикладних інструментів оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі запропонованої теоретичної моделі, з урахуванням галузевої специфіки, цифрової трансформації бізнесу та зростання ролі інновацій як джерела конкурентних переваг.

Література:

1. Porter, M. E. On Competition. Harvard Business School Press. Boston, 1998.

2. Stankiewicz, M. J. The competitiveness of businesses. Building competitiveness companies in the conditions of globalization. Home Organizer. Torun, 2005.

3. Grzebyk M., Krynski Z. Competition and competitiveness of enterprises. The theoretical approach, social inequality and economic growth. University of Rzeszow. Rzeszow, 2011. № 20.

4. Вініченко І. І. Конкуренція: сутність та концепції дослідження. Економіка та держава. 2015. № 10. С. 8—10. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2015/4.pdf (дата звернення: 3.05.2025).

5. Злидник М. І. Теоретичні основи конкуренції та підходи до її трактування. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 36. С. 43—49. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/9.pdf (дата звернення: 11.05.2025).

6. Копитко М., Вінічук М. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. Вчені записки Університету "КРОК". 2022. Вип. 3 (67). С. 62—68. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/525/555> (дата звернення: 28.04.2025).

7. Августин Р. П., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7815> (дата звернення: 11.04.2025).

8. Кадирус І. Г., Донських А. С., Олійник Ю. В. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства. Агросвіт. 2019. № 21. С. 100—106. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/12345-6789/2917/1/pdf> (дата звернення: 17.04.2025).

9. Лук'янчук О. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3—4. С. 110—116. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).

10. Heyne P., Boettke P., Prychitko D. Economic Way of Thinking. The Pearson Series in Economics. 13th Edition. Pearson, 2013.

11. Закон України "Про захист економічної конкуренції". Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. Ст. 64 зі змінами і доповненнями № 3613-IX від 20.03.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 21.05.2025).

12. Ambastha, A., Momaya, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. Singapore Management Review. 2004. Vol. 26, No 1. Pp. 45—61.

13. Воронкова А. Е., Пономарьов В. П. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ: Техніка, 2000. 152 с.

14. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: ЦНА, 2006. 384 с.

15. Крамаренко В.І. Соціально-трудовий потенціал суспільства: трансформація ціннісних орієнтацій. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22 (2). С. 24—28.

16. Мірошніченко О. В. Дослідження рівнів конкурентоспроможності банку. Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика: тези доп. V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Суми, 27—28 трав. 2010 р.). ДВНЗ "Українська академія банківської справи". Суми, 2010. Т. 2. С. 111—112.

17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 700 с.

18. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: монографія. Тернопіль: Збруч, 2001. 408 с.

19. Nykolyuk, O. Conceptual principles of competitiveness of enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2014. Vol. 36 (3). Pp. 608—615.

20. Yang, Ch.L., Pinglin, S., Chan, Y., Sheu, Ch. Mediated effect of environmental management on manufacturing competitiveness: an empirical study. International Journal of Production Economics. 2010. Vol. 123 (1). Pp. 210—220.

21. Благун І. І., Гриневич А. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах трансформації земельних відносин в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-31> (дата звернення: 2.06.2025).

22. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. Економічний простір. 2023. № 185. С. 49—53. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1265/1218> (дата звернення: 13.06.2025).

23. Конкурентоздатність фірми: оцінка рівня та напрямів підвищення: монографія/ за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

References

1. Porter, M. E. (1998), On Competition, Harvard Business School Press, Boston, USA.

2. Stankiewicz, M. J. (2005), The competitiveness of businesses. Building competitiveness companies in the conditions of globalization. Home Organizer, Torun, Poland.

3. Grzebyk, M. and Krynski, Z. (2011), "Competition and competitiveness of enterprises. The theoretical approach", Social inequality and economic growth, University of Rzeszow, vol. 20.

4. Vinichenko, I. I. (2015), "Competition: essence and research concepts", Ekonomika ta derzhava, vol. 10, pp. 8—10, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2015/4.pdf (Accessed 3.05.2025).

5. Zlydnyk, M. I. (2019), "Theoretical foundations of competition and approaches to its interpretation", Infrastruktura rynku, vol. 36, pp. 43—49, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/9.pdf (Accessed 11.05.2025).

6. Kopytko, M. and Vinichuk, M. (2022), "Competitiveness of enterprises in the context of global innovative economic development", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 3 (67), pp. 62—68, available at: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapysky-universytetu-krok/article/view/525/555> (Accessed 28.04.2025).

7. Avhustyn, R. R. and Demikiv, I. O. (2020), "Management innovations as a factor in increasing the competitiveness of enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815> (Accessed 11.04.2025).

8. Kadyrus, I. H. Dons'kykh, A. S. and Oliynyk, Yu. V. (2019), "Assessment of the competitiveness of an agricultural enterprise", Ahrosvit, vol. 21, pp. 100—106, available at: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2917/1/pdf> (Accessed 17.04.2025).

9. Luk'ianchuk, O. M. (2024), "Enterprise competitiveness management system: scientific approaches and practical challenges", Naukovy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu, vol. 3—4, pp. 110—116, available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf> (Accessed 15.05.2025).

10. Heyne, P. Boettke, P. and Prychitko, D. (2013), Economic Way of Thinking. The Pearson Series in Economics, 13th ed, Pearson, UK.

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), Law of Ukraine "On Protection of Economic Competition", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (Accessed 21.05.2025).

12. Ambastha, A. and Momaya, K. (2004), "Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models", Singapore Management Review, vol. 26, no 1, pp. 45—61.

13. Voronkova, A. E. and Ponomar'ov, V. P. (2000), Pidtrymka konkurentospromozhnoho potentsialu pidpryemstva [Supporting the

competitive potential of the enterprise], Tekhnika, Kyiv, Ukraine.

14. Dolzhans'kyj, I. Z. and Zahorna, T. O. (2006), Konkurentospromozhnist' pidpryemstva [Enterprise competitiveness], TsNL, Kyiv, Ukraine.

15. Kramarenko, V. I. (2012), "Social and labor potential of society: transformation of value orientations", Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 22 (2), pp. 24—28.

16. Miroshnychenko, O. V. (2010), "Research on the levels of bank competitiveness", Mizhnarodna bankivs'ka konkurentsia: teoriia i praktyka. Zbirka dopovidej na V Mizhnarodnij konferentsii [International banking competition: theory and practice. Conference Proceedings of the V International Conference], vol. 2, 27—28 may, Ukrainian Academy of Banking, Sumy, Ukraine, pp. 111—112.

17. Shershn'ova, Z. Ye. (2004), Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], 2nd ed., KNEU, Kyiv, Ukraine.

18. Shevel'ova, S.O. (2001), Konkurentospromozhnist' molochnoho pidkompleksu [Competitiveness of the dairy subcomplex], Zbruch, Ternopil', Ukraine.

19. Nykolyuk, O. (2014), "Conceptual principles of competitiveness of enterprises", Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 36 (3), pp. 608—615.

20. Yang, Ch.L., Pinglin, S., Chan, Y. and Sheu, Ch. (2010), "Mediated effect of environmental management on manufacturing competitiveness: an empirical study", International Journal of Production Economics, vol. 123 (1), pp. 210—220.

21. Blahun I. I. and Hrynevych L. V. (2023), "Increasing the competitiveness of agricultural enterprises in the context of the transformation of land relations in Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-31>.

22. Hryn'ko T. V., Hviniashvili T. Z. and Kotlovs'ka N. M. (2023), "Managing the competitiveness of wholesale enterprises", Ekonomichnyj prostir, vol. 185, pp. 49—53, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1265/1218> (Accessed 13.06.2025).

23. Yankovyj, O. H., ed. (2013), Konkurentozdatnist' firmy: otsinka rivnia ta napriamy pidvyschennia [Firm competitiveness: assessment of the level and directions for improvement], Odesa, Atlant, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

УДК 378.147:657

Р. В. Ліпський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2723-669X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.124

ЗНАЧЕННЯ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ЛІДЕРСЬКИХ І КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ "ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ"

R. Lipskyi,
PhD in Economics, Department of Accounting and Finance, Poltava State Agrarian University

THE IMPORTANCE OF STUDENT SELF-GOVERNANCE IN THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP AND COMMUNICATION SKILLS OF STUDENTS IN THE FIELD OF SPECIALIZATION "ACCOUNTING AND TAXATION"

У статті обґрунтовано значення студентського самоврядування як важливого простору формування лідерських та комунікативних компетентностей здобувачів спеціальності "Облік та оподаткування". Проаналізовано теоретичні підходи до розвитку soft skills у майбутніх економістів, визначено їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності фахівців на сучасному ринку праці. Наведено приклади ініціатив студентського самоврядування Полтавського державного аграрного університету, що сприяють розвитку лідерських якостей, відповідальності, комунікабельності, умінь працювати в команді. Проведено порівняння з досвідом інших закладів вищої освіти України, зокрема впровадження програм лідерства та тренінгів. Встановлено позитивний вплив участі у студентському самоврядуванні на освітні результати, академічну успішність та наукову активність студентів. Окреслено перспективи подальших досліджень, спрямованих на розробку моделей інтеграції самоврядування у систему професійної підготовки обліковців та удосконалення освітнього процесу.

The article substantiates the importance of student self-government as an important space for the formation of leadership and communication competencies of students majoring in Accounting and Taxation. Theoretical approaches to the development of soft skills in future economists are analyzed, and their role in ensuring the competitiveness of specialists in the modern labor market is determined. Examples of student self-government initiatives at Poltava State Agrarian University that promote the development of leadership qualities, responsibility, communication skills, and teamwork are presented. A comparison is made with the experience of other higher education institutions in Ukraine, in particular the implementation of leadership programs and training. The positive impact of participation in student self-government on educational outcomes, academic performance, and scientific activity of students has been established. Prospects for further research aimed at developing models for integrating self-government into the system of professional training of accountants and improving the educational process are outlined.

In the current context of Ukraine's integration into the global educational space and the increasing demands of the labor market on graduates of economic specialties, there is a growing need to develop not only professional but also general competencies, in particular soft skills, in applicants. For specialists in the field of accounting and taxation, leadership and communication skills are of key importance, as their activities involve negotiations, building effective teams, providing consulting support to clients, and interacting with regulatory authorities. The question arises of determining the most effective educational and extracurricular tools for developing these competencies. One such tool is student self-government, which requires a thorough scientific understanding of its significance in the system of training accountants.

The purpose of the article is to substantiate the importance of student self-government as a space for the formation of leadership and communication competencies of students majoring in Accounting and Taxation, which directly affect the effectiveness of their future professional activities in the field of accounting, finance, and taxation. The task of the study is to analyze the theoretical foundations for the development of leadership and communication skills among students majoring in economics, to characterize the essence and main areas of activity of student self-government as a tool for developing soft skills, to identify the types of student self-government activities at Poltava State Agrarian University that contribute to the formation of these skills, as well as substantiating the relationship between the participation of students in student self-government and their educational results and scientific activity.

Ключові слова: студентське самоврядування, лідерські компетентності, комунікативні компетентності, soft skills, професійна підготовка.

Key words: student self-government, leadership competencies, communication competencies, soft skills, professional training.

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

У сучасних умовах інтеграції України у світовий освітній простір та посилення вимог ринку праці до випускників економічних спеціальностей актуалізується необхідність формування у здобувачів не лише професійних, а й загальних компетентностей, зокрема soft skills. Для фахівців зі спеціальності "Облік та оподаткування" ключового значення набувають лідерські та комунікативні компетентності, адже їх діяльність пов'язана з веденням переговорів, побудовою ефективної команди, консультаційною підтримкою клієнтів, взаємодією з контролюючими органами. Постає питання визначення найбільш ефективних освітніх та позанавчальних інструментів розвитку цих компетентностей. Одним із таких інструментів виступає студентське самоврядування, що потребує ґрунтовного наукового осмислення його значення у системі підготовки обліковців.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування лідерських та комунікативних компетентностей здобувачів економічних спеціальностей розглядається у численних наукових працях. Зокрема, В.В. Карманенко визначає педагогічні умови розвитку лідерських якостей студентів економічних уні-

верситетів, акцентуючи на важливості створення сприятливого освітнього середовища та підтримки позааудиторної активності [6]. А. Жукова аналізує європейський досвід розвитку лідерських компетентностей, що має особливу цінність у контексті інтеграції української освіти до європейського простору [4]. О. Лаврентьєва та Д. Сугак підкреслюють значення позааудиторної діяльності як ключового чинника формування лідерства [8].

У роботах О. Сипченко, Н. Гарань і Е. Чепіги досліджено роль медіаосвітніх технологій у розвитку лідерських компетентностей студентської молоді [12]. О. Чернякова, О. Гришко та А. Палій розглядають коучинг і тренінги як ефективні інструменти розвитку лідерських якостей здобувачів [14]. Окрему увагу приділено розвитку soft skills у процесі навчання, зокрема у публікації О.І. Гулая та А.А. Карпюк, де обґрунтовано важливість інтеграції розвитку soft та hard skills у навчальний процес [3].

Значущим є дослідження О.І. Лугової, яка аналізує перелік та характеристику soft skills сучасного бухгалтера, до яких належать лідерські та комунікативні компетентності [9]. Це підтверджує безпосередній зв'язок означених компетентностей із ефективністю професійної діяльності майбутніх фахівців зі спеціальності "Облік та оподаткування".

Щодо студентського самоврядування, то К.О. Каськова та І.В. Немцова визначають його як важливий чинник формування культурного

та соціального рівня здобувачів освіти [7], а І. Ящук та Н. Казакова підкреслюють його роль у розвитку проактивної життєвої позиції та громадянської відповідальності [16]. Ю. Скиба, Л. Червона та О. Паламарчук розглядають студентське самоврядування як інструмент забезпечення якості освіти, що опосередковано сприяє розвитку soft skills [13].

Однак, незважаючи на наявні дослідження, питання впливу конкретних видів активностей студентського самоврядування на розвиток лідерських і комунікативних компетентностей здобувачів спеціальності "Облік та оподаткування" залишається недостатньо висвітленим та потребує подальших наукових розвідок.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування значення студентського самоврядування як простору формування лідерських та комунікативних компетентностей здобувачів спеціальності "Облік та оподаткування", що безпосередньо впливають на ефективність їхньої майбутньої професійної діяльності у сфері обліку, фінансів та оподаткування. Завданням дослідження є аналіз теоретичних засад розвитку лідерських і комунікативних компетентностей здобувачів економічних спеціальностей, характеристика сутності та основних напрямів діяльності студентського самоврядування як інструмента розвитку soft skills, визначення видів активностей студентського самоврядування у Полтавському державному аграрному університеті, що сприяють формуванню зазначених компетентностей, а також обґрунтування взаємозв'язку участі здобувачів у студентському самоврядуванні з їх освітніми результатами та науковою активністю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування так званих "м'яких навичок" (soft skills) є визначальним трендом сучасної вищої освіти економічного профілю. На думку дослідників, підготовка майбутніх фахівців має включати розвиток загальних компетентностей (комунікативних, лідерських, командних) нарівні з фаховими знаннями [5, с. 23; 6, с. 91]. Сучасний розвиток економіки зумовлює високий попит на випускників з розвиненими soft skills, оскільки саме вони дозволяють застосовувати набуті знання для досягнення професійних цілей.

Як підкреслюють О.І. Гулай і А.А. Карпюк, soft skills є найважливішою складовою професійного успіху: якими б ґрунтовними не були знання студента, без цих гнучких навичок неможливо стати хорошим фахівцем у сучасних умовах [3, с. 250—252]. Тому розвиток особистісних якостей — уміння спілкуватися, творчо мислити, працювати в команді, вирішувати проблеми — набуває особливої актуальності для майбутніх економістів. Науковці приділяють значну увагу теоретичним засадам формування soft skills на засадах компетентнісного підходу. Зокрема, виділяються наступні ключові групи м'яких навичок, що підвищують конкурентоспроможність економістів на ринку праці: комунікація, лідерство, критичне та креативне мислення, командна взаємодія, емоційний інтелект тощо (рис. 1).

Так, дослідження українських учених підтверджують, що без розвитку комунікабельності, здатності до співпраці й лідерських якостей випускнику складно реалізувати фаховий потенціал [1, с. 53; 2, с. 20; 9, с. 73; 11, с. 52; 12, с. 33]. Роботодавці також наголошують на важливості цих навичок. Опитування на ринку

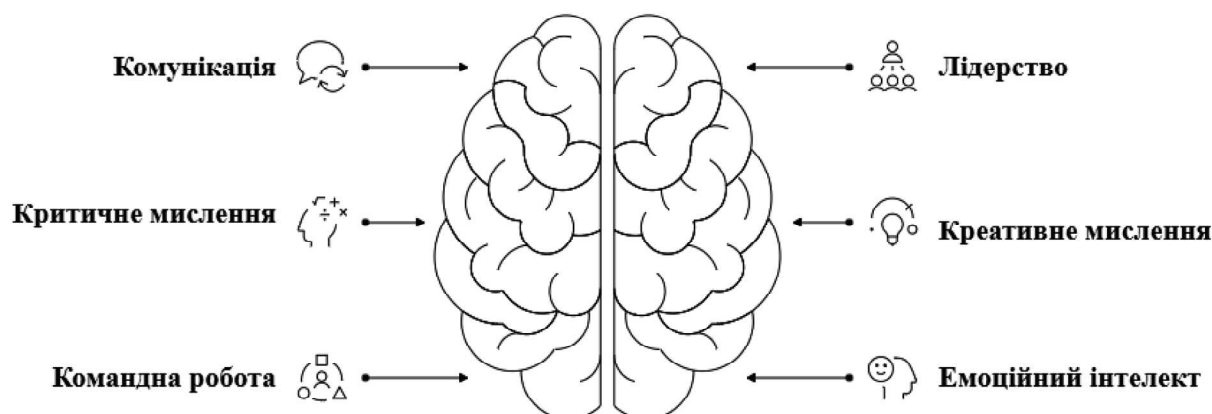


Рис. 1. Основні лідерські та комунікативні компетентності здобувачів спеціальності "Облік та оподаткування"

праці показало, що абсолютна більшість роботодавців очікують від молодих фахівців наявності soft skills та приділяють цьому критерію значну увагу [14, с. 107—109]. Найбільш затребуваними виявилися критичне мислення, вміння ухвалювати рішення, креативність, комунікабельність та здатність до кооперації — саме ці якості дозволяють розв'язувати складні професійні завдання.

У контексті спеціальності "Облік і оподаткування" особливий акцент робиться на комунікативних та лідерських компетентностях як складниках професійної підготовки. Сучасний бухгалтер чи фахівець з оподаткування має не лише оперувати цифрами, але й ефективно взаємодіяти з колегами та клієнтами, працювати в команді, виявляти ініціативу й лідерство у проєктах. Показово, що міжнародні професійні організації з кінця XX століття послідовно закликають до доповнення технічних знань у бухгалтерській освіті розвитком soft skills — зокрема, комунікації, вміння працювати в колективі та етичного лідерства [10, с. 34]. Це обумовлено запитами сучасного ринку: роботодавці очікують від бухгалтерів вміння адаптуватися до змін, будувати ділові стосунки, переконливо презентувати інформацію та приймати відповідальні рішення. Таким чином, формування soft skills у здобувачів економічних спеціальностей розглядається нині як необхідна умова їхньої подальшої успішної кар'єри та професійного зростання.

Студентське самоврядування у закладах вищої освіти виступає важливим чинником розвитку soft skills, зокрема лідерських якостей та комунікативної компетентності студентів. Законодавчо визначено, що органи студентського самоврядування надають здобувачам вищої освіти право вирішувати питання навчання і побуту, захищати права та інтереси студентів та брати участь в управлінні закладом освіти [13, с. 128]. Таким чином, студентство залучається до ухвалення рішень і організаційної роботи, набуваючи практичного досвіду управління.

Діяльність у студентських організаціях моделює реальні управлінські ситуації та спонукає молодь розвивати навички командної взаємодії, публічного спілкування, відповідальності за спільну справу. Як зазначають І. Ящук та Н. Казакова, період навчання у ЗВО є сенситивним для розвитку лідерських якостей, і ефективна позааудиторна діяльність студентського самоврядування відіграє в цьому ключову роль [16, с. 8—10]. Дослідження підтверджують, що залучення молоді до роботи в органах самоврядування, молодіжних об'єднаннях, клубах за інтересе-

сами тощо розвиває у них організаторські здібності, вміння вести переговори, відстоювати свою точку зору, працювати в умовах командної взаємодії [15, с. 136—138]. Це підкреслює необхідність створення у закладах освіти можливостей для активної позанавчальної роботи в колективах, аби молодь могла розвинути й розширити свої лідерські вміння, що в підсумку сприятиме позитивним суспільним змінам.

Ефективність діяльності студентського самоврядування значною мірою визначається дотриманням певних принципів та умов. На основі вивчення досвіду провідних університетів сформульовано низку принципів, які забезпечують результативність студентського самоврядування в освітньому середовищі:

- змістовність та соціальна значущість ініціатив;
- добровільність та право вибору органів управління;
- заохочення ініціативності, самодіяльності й творчості студентів;
- відкритість і прозорість ухвалених рішень;
- координація та співробітництво зі всіма стейкхолдерами навчального процесу.

Дотримання цих засад допомагає створити виховний простір, сприятливий для розвитку лідерства: студентське самоврядування стає школою демократії, відповідальності та ефективної комунікації. Саме у добре налагодженій діяльності студентського самоврядування відбувається інтенсивний розвиток лідерських якостей особистості — через набуття управлінського досвіду, формування навичок командного лідерства, прийняття рішень у реальних умовах студентського життя.

Полтавський державний аграрний університет (ПДАУ) має розгалужену систему студентського самоврядування, що охоплює різні рівні: від університетського студентського Сенату до рад студентів окремих навчально-наукових інститутів, факультетів і гуртожитків [17]. Здобувачі спеціальності "Облік і оподаткування" активно залучені до цієї системи. Зокрема, навесні 2025 р. в ПДАУ відбулися вибори до ключових органів самоврядування, на яких здобувачі спеціальності обрали нового голову студентського Сенату університету, голів студентських рад факультетів (у тому числі факультету обліку та фінансів), голову ради студентського містечка та делегували представників до Вченої ради від здобувачів освіти [17]. Така багаторівнева структура самоврядування забезпечує широке охоплення студентської спільноти та створює можливості для прояву

лідерських здібностей на різних організаційних рівнях — від академічної групи до університету в цілому. Важливо, що керівництво університету підтримує студентські ініціативи та визнає їхню роль у розвитку soft skills. Створення комфортного, креативного простору для здобувачів є пріоритетом адміністрації університету, адже в такому середовищі студенти зростають особистісно і професійно. Такий приклад позитивної взаємодії адміністрації і студентського самоврядування демонструє, як партнерство сприяє формуванню у здобувачів почуття відповідальності та навичок ефективної комунікації з різними аудиторіями.

Для узагальнення значення студентського самоврядування варто розглянути досвід інших університетів України та кращі європейські практики. Аналіз показує, що в європейських країнах студентське самоврядування розглядається як невід'ємний елемент освітнього процесу, який сприяє становленню лідерських компетентностей у молоді [18]. Дослідження А. Жукової підтверджує, що у Німеччині, Норвегії, Великій Британії, Фінляндії, Швеції велика увага приділяється саме залученню студентів до органів самоврядування, різноманітної позааудиторної активності та соціальних проєктів як ключових чинників формування лідерських якостей [4, с. 177—183].

Європейський підхід полягає в тому, що університети створюють умови для розвитку у студентів навичок лідерства через практичний досвід: студентам довіряють реальні повноваження у вирішенні питань життя кампусу, підтримують їхні громадські ініціативи, стимулюють міжкультурний обмін і волонтерство. Як наслідок, випускники європейських університетів виходять не лише з дипломом, але й зі сформованим набором soft skills, що допомагає їм будувати успішну кар'єру і брати відповідальність у суспільстві [4, с. 179—181].

В українських закладах вищої освіти також накопичено чимало позитивного досвіду студентського самоврядування у формуванні компетентностей. Приміром, у Луганському національному університеті імені Тараса Шевченка впроваджено спеціальну програму "Школа лідерів", яка стала ефективною формою розвитку лідерських якостей здобувачів в процесі самоврядної діяльності. У межах цієї програми студентів-активістів навчають основам управлінської діяльності, командного менеджменту, проєктного підходу, а також проводять тренінги з комунікації та публічного виступу. Подібні "академії лідерства" або тренінгові курси діють і в інших університетах України —

зокрема, в Київському національному університеті імені Т. Шевченка, Національному технічному університеті "Дніпровська політехніка", Українському католицькому університеті та ін. Вони орієнтовані на те, щоб через студентське самоврядування виховувати у молоді проактивність, вміння генерувати і втілювати ідеї, ефективно спілкуватися та працювати в команді. Наприклад, досвід Харківського національного університету імені В. Каразіна показує, що залучення студентів-економістів до волонтерських проєктів та роботи в студентських організаціях підвищує їхню впевненість у собі й готовність брати лідерську відповідальність у професійному середовищі [7; 8].

Порівняльний аналіз досвіду студентського самоврядування різних університетів свідчить, що не зважаючи на різноманітність підходів, у центрі успішних практик завжди перебуває здобувач, його активність і самостійність. Самоврядування найбільш ефективно розвиває soft skills тоді, коли студенти відчують реальний ступінь автономії та довіри з боку університету.

На думку К.О. Каськової та І.В. Немцової, студентське самоврядування стає дієвим чинником розвитку соціальної та лідерської зрілості здобувачів освіти, якщо воно інтегроване в систему управління ЗВО і впливає на ухвалення рішень, що стосуються студентства [7]. Відповідно, для українських університетів актуальним є запозичення європейських принципів: забезпечення незалежності студентських організацій, підтримка їхніх ініціатив на інституційному рівні, включення студентських представників до колегіальних органів управління тощо. Реалізація таких підходів у практиці ПДАУ та інших ЗВО України створює простір для формування у здобувачів саме тих лідерських і комунікативних компетентностей, які відповідають вимогам сучасного ринку праці та суспільства знань.

Отже, студентське самоврядування як особливий освітньо-виховний простір відіграє важливу роль у становленні лідерських і комунікативних компетентностей здобувачів спеціальності "Облік і оподаткування". Результати дослідження підтверджують, що систематичне залучення студентів до самоврядування сприяє розвитку у них ключових soft skills, затребуваних сучасним ринком праці. Студентське самоврядування виступає своєрідною "школою лідерства", де майбутні фахівці вчаться організовувати спільноту, ефективно комунікувати, приймати відповідальні рішення та вирішувати проблеми. Практика ПДАУ та інших університетів України показує, що за підтримки адміністрації студентські ініціативи можуть успішно

поєднуватися з навчальним процесом, взаємно підсилюючи один одного. Активна участь у самоврядуванні підвищує академічні успіхи здобувачів та їхню наукову активність, готуючи їх до ролі лідерів у професійному середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Студентське самоврядування є ефективним простором формування лідерських та комунікативних компетентностей здобувачів спеціальності "Облік та оподаткування", що безпосередньо впливає на їхню готовність до професійної діяльності у сфері обліку, фінансів та оподаткування. Участь у самоврядуванні сприяє розвитку soft skills, підвищує академічну успішність і наукову активність здобувачів. Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі є розробка практичних моделей інтеграції студентського самоврядування у систему формування професійних компетентностей економістів, дослідження впливу конкретних видів студентських ініціатив на рівень сформованості soft skills, а також порівняння українського та європейського досвіду для подальшого удосконалення освітнього процесу у закладах вищої освіти України.

Література:

- Гагатік Н. О. Проектна і технологічна діяльність здобувачів освіти як засіб формування ключових компетентностей. Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2023. № 81. С. 52—58.
- Гнедіна К. В. Використання сучасних методів навчання та інструментів організації освітнього процесу для забезпечення якісної підготовки фахівців зі спеціальності "Облік і оподаткування". Сучасні методи та форми організації освітнього процесу у закладах вищої освіти: зб. матер. всеукр. наук.-метод. конф. Одеса: Університет Ушинського. 2023. С. 19—22.
- Гулай О. І., Карпюк А. А. Soft і Hard Skills у процесі викладання та навчання. Актуальні проблеми в системі освіти: заклад загальної середньої освіти — довузівська підготовка — заклад вищої освіти. 2024. № 4. С. 248—256.
- Жукова А. Формування у студентів лідерських якостей та компетентностей: досвід Європи. Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. 2022. Т. 89 (II). С. 175—185.
- Жукова А., Боярко В. Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті у процесі формування лідерської компетенції здобувачів освіти. Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems. 2024. № 71. С. 22—29.
- Карманенко В. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей у студентів економічних університетів. Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. пр. (Серія "Педагогічні науки"). Полтава. 2018. Вип. 21. С. 90—95.
- Каськова К. О., Немцова І. В. Студентське самоврядування як важливий чинник формування культурного та соціального рівня здобувачів освіти. Актуальні питання сучасного соціогуманітарного знання: Матер. VII Всеукр. міждисциплінарної наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених 18 лист. 2021 р. Харків: ХНТУ.
- Лаврентьева О., Сугак Д. Методичні та технологічні аспекти формування лідерської компетентності студентів університетів у позааудиторній діяльності. Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics. 2024. № 19 (37).
- Лугова О. І. Soft Skills сучасного успішного бухгалтера (in English). Modern Economics. 2023. № 37. С. 72—77.
- Підгаєцька А. В. Розвиток студентського самоврядування в університетах Канади (друга половина XX — поч. XXI ст.): монографія. Умань: Візаві. 2021. 183 с.
- Романовський О., Ключко С. Роль нарративної компетентності в розвитку лідерських якостей. Теорія і практика управління соціальними системами. 2024. № 1. С. 50—60.
- Сипченко О., Гарань Н., Чепіга Е. Формування лідерської компетентності студентської молоді засобами медіаосвітніх технологій. Гуманізація навчально-виховного процесу. 2024. № 2 (106). С. 32—44.
- Скиба Ю., Червона А., Паламарчук О. Студентське самоврядування та його роль у забезпеченні якості вищої освіти. Університети і лідерство. 2022. № 14. С. 127—129.
- Чернякова О., Гришко О., Палій А. Коучинг і тренінг як інструменти розвитку лідерських якостей. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2025. № 1. С. 106—111.
- Шарата Н. Розвиток комунікативної компетентності під час професійної підготовки майбутніх фахівців. Гуманізація навчально-виховного процесу. 2024. № 2 (106). С. 134—144.
- Ящук І., Казакова Н. Студентське самоврядування як засіб формування у здобувачів освіти проактивної життєвої позиції й усвідомленої громадянської відповідальності. Молодь і ринок. 2024. № 1. С. 7—12.

17. Офіційний сайт ПДАУ. Підготовка фахівців з обліку, фінансів та оподаткування за підтримки сучасних інформаційних технологій. URL: <https://surl.li/tybrof>

18. Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. URL: <https://osvita.eeipsy.org/index.php/eeip/issue/view/94>

References:

1. Nahatik, N.O. (2023), "Project and technological activities of education seekers as a means of forming key competencies", *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, vol. 81, pp. 52—58.

2. Hnedina, K.V. (2023), "Use of modern teaching methods and tools of organizing the educational process to ensure high-quality training of specialists in the specialty "Accounting and Taxation"", *Suchasni metody ta formy orhanizatsii osvitn'oho protsesu u zakladakh vyschoi osvity: zb. mater. vseukr. nauk.-metod. konf. [Modern methods and forms of organizing the educational process in higher education institutions: a collection of materials of the All-Ukrainian scientific and methodological conference]*, Universytet Ushyns'koho, Odesa, Ukraine, pp. 19—22.

3. Hulaj, O.I. and Karpiuk, A.L. (2024), "Soft and Hard Skills in the process of teaching and learning", *Aktual'ni problemy v systemi osvity: zaklad zahal'noi seredn'oi osvity — dovuzivs'ka pidhotovka — zaklad vyschoi osvity*, vol. 4, pp. 248—256.

4. Zhukova, A. (2022), "Formation of leadership qualities and competencies in students: the experience of Europe", *Vyscha osvita Ukrainy u konteksti intehtatsii do ievropejs'koho osvitn'oho prostoru*, vol. 89 (II), pp. 175—185.

5. Zhukova, A. and Boiarko, V. (2024), "Information and communication technologies in modern education in the process of forming leadership competence of education seekers", *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, vol. 71, pp. 22—29.

6. Karmanenko, V.V. (2018), "Pedagogical conditions for the formation of leadership qualities in students of economic universities", *Vytoky pedahohichnoi majsternosti: zb. nauk. pr. (Seriia "Pedahohichni nauky")*, vol. 21, pp. 90—95.

7. Kas'kova, K.O. and Nemtsova, I.V. (2021), "Student self-government as an important factor in the formation of the cultural and social level of education seekers", *Aktual'ni pytannia suchasnoho sotsiohumanitarnoho znannia: Mater. VII Vseukr. mizhdystsyplinarnoi nauk.-prakt. konf. studentiv*

i molodykh vchenykh [Current issues of modern socio-humanitarian knowledge: Materials of the VII All-Ukrainian interdisciplinary scientific and practical conference of students and young scientists], KhNTU, Kharkiv, Ukraine.

8. Lavrent'ieva, O. and Suhak, D. (2024), "Methodological and technological aspects of the formation of leadership competence of university students in extracurricular activities", *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, vol. 19 (37).

9. Luhova, O.I. (2023), "Soft Skills of a modern successful accountant (in English)", *Modern Economics*, vol. 37, pp. 72—77.

10. Pidhaiets'ka, A.V. (2021), *Rozvytok student'skoho samovriaduvannia v universytetakh Kanady (druha polovyna XX — poch. XXI st.) [Development of student self-government in Canadian universities (second half of the 20th — beginning of the 21st century)]*, Vizavi, Uman', Ukraine.

11. Romanovs'kyj, O. and Klochko, S. (2024), "The role of narrative competence in the development of leadership qualities", *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsial'nymy systemamy*, vol. 1, pp. 50—60.

12. Sypchenko, O. Haran', N. and Chepiha, E. (2024), "Formation of leadership competence of students using media educational technologies", *Humanizatsiia navchal'no-vykhovnoho protsesu*, vol. 2 (106), pp. 32—44.

13. Skyba, Yu. Chervona, L. and Palamarchuk, O. (2022), "Student self-government and its role in ensuring the quality of higher education", *Universytety i liderstvo*, vol. 14, pp. 127—129.

14. Cherniakova, O. Hryshko, O. and Palij, A. (2025), "Coaching and training as tools for the development of leadership qualities", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriia: Psykholohiia*, vol. 1, pp. 106—111.

15. Sharata, N. (2024), "Development of communicative competence during the professional training of future specialists", *Humanizatsiia navchal'no-vykhovnoho protsesu*, vol. 2 (106), pp. 134—144.

16. Yaschuk, I. and Kazakova, N. (2024), "Student self-government as a means of forming a proactive life position and conscious civic responsibility in students", *Molod' i rynok*, vol. 1, pp. 7—12.

17. PDAU (2025), "Training of accounting, finance and taxation specialists with the support of modern information technologies", available at: <https://surl.li/tybrof> (Accessed 25 June 2025).

18. Higher education of Ukraine in the context of integration to european educational space (2025), available at: <https://osvita.eeipsy.org/index.php/eeip/issue/view/94> (Accessed 25 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2025 р.

УДК 658.15:005.21:316.46:659.4:004

М. В. Вінічук,

к. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та економічної безпеки,

Львівський державний університет внутрішніх справ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6588-1254>**О. В. Нагірна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,

Львівський державний університет внутрішніх справ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2369-7117>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.131

РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ, КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ, ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ

M. Vinichuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs

O. Nahirna,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs

THE ROLE OF INVESTMENT CONTROLLING, CORPORATE CULTURE, AND PUBLIC RELATIONS IN ENSURING STRATEGIC RESILIENCE, INVESTMENT ATTRACTIVENESS, AND SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF IT SECTOR ENTERPRISES

У статті досліджено сутність інвестиційного контролінгу, під яким розуміється комплексна система моніторингу, аналізу та управління інвестиційними процесами, що дозволяє оптимізувати ресурси, мінімізувати ризики та підвищити ефективність інвестиційної діяльності підприємств ІТ-сфери. Визначено концептуальні та прикладні засади взаємозв'язку інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та паблік рілейшнз (PR) як детермінант забезпечення стратегічної стійкості, інвестиційної привабливості та соціально-економічної безпеки підприємств ІТ-сфери. Доведено, що посилення викликів сучасності, підвищення волатильності зовнішнього середовища та технологічної динаміки ІТ-компаній обумовлює потребу у формуванні комплексної моделі управління, що поєднує фінансово-аналітичні, соціально-поведінкові та комунікативні інструменти. У дослідженні інвестиційний контролінг розглянуто як системоутворюючий елемент фінансової стабільності, що забезпечує моніторинг і оптимізацію інвестиційних потоків. Корпоративна культура визначається як внутрішній інтеграційний механізм, що сприяє підвищенню адаптивності й інноваційної активності персоналу. Паблік рілейшнз (PR) представляється як засіб формування іміджу, довіри, репутації та зміцнює позиції ІТ-підприємств на інвестиційному ринку. Запропоновано інтегровану модель, яка відображає вплив ефективності інвестиційного контролінгу, рівня корпоративної культури та PR-активності на рівень соціально-економічної безпеки підприємств ІТ-сфери. З'ясовано, що найбільший вплив на рівень соціально-економічної безпеки ІТ-підприємств має корпоративна культура (коефіцієнт регресії $r=+2,4$). Доведено вагомість позитивного впливу на рівень соціально-економічної безпеки підприємств ІТ-сфери ефективності інвестиційного контролінгу (коефіцієнт регресії $r=+1,9$) та PR-активності (коефіцієнт регресії $r=+1,3$).

The article explores the essence of investment controlling, understood as a comprehensive system of monitoring, analysis, and management of investment processes, which enables the optimization of resources, minimization of risks, and enhancement of the efficiency of investment activities in IT enterprises. The conceptual and applied foundations of the interrelation between investment controlling, corporate culture, and public relations (PR) are defined, viewing them as key determinants in ensuring strategic resilience, investment attractiveness, and socio-economic security of IT-sector enterprises. It is substantiated that the growing challenges of the modern environment, the increasing volatility of external conditions, and the technological dynamism of IT companies necessitate the development of a comprehensive management model that integrates financial-analytical, socio-behavioral, and communication instruments. In this research, investment controlling is regarded as a system-forming element of financial stability that ensures the monitoring and optimization of investment flows. Corporate culture is defined as an internal integrative mechanism that enhances adaptability and innovation activity among personnel. Public relations (PR) is presented as a tool for building image, trust, and reputation, strengthening the positioning of IT enterprises on the investment market. An integrated model is proposed, illustrating the impact of investment controlling efficiency, the level of corporate culture, and PR activity on the socio-economic security of IT enterprises. The study found that corporate culture has the most significant influence on the level of socio-economic security of IT companies (regression coefficient $r = +2.4$). The positive impact of investment controlling efficiency ($r = +1.9$) and PR activity ($r = +1.3$) on socio-economic security is also statistically confirmed.

Ключові слова: інвестиції, контролінг, корпоративна культура, паблік рілейшнз, PR-менеджмент, соціально-економічна безпека підприємств, IT-сфера, інвестиційний контролінг.

Key words: investments, controlling, corporate culture, public relations, PR management, socio-economic security of enterprises, IT sector, investment controlling.

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

У сучасних умовах функціонування глобальної економіки вагомим значення набуває IT-сфера, яка поступово трансформувалася у ключовий драйвер структурних перетворень, цифровізації та інноваційного розвитку. Проте, геополітичні виклики, динамічність ринкових відносин, посилення конкуренції, макроекономічні шоки та воєнні кризи актуалізують проблеми забезпечення стратегічної стійкості, інвестиційної привабливості та соціально-економічної безпеки підприємств IT-сфери. Стає очевидним, що традиційні управлінські підходи, що орієнтуються виключно на фінансові показники, виявляються недостатніми в сучасних умовах для забезпечення стабільного розвитку та функціонування підприємств IT-сфери, які здійснюють свою діяльність в середовищі постійних технологічних змін та високих ризиків.

В зазначеному контексті використання інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та інструментарію паблік рілейшнз (PR) розглядається як інтегрована система, що спроможна вчасно виявити, оцінити й мінімізувати ризики, а також сформувати відповідальний ціннісний простір всередині підприємства та підтримувати позитивний імідж й довіру

зовнішніх стейкхолдерів. Однак, фрагментарність наявних наукових підходів не дозволяє цілісно оцінити вплив контролінгових практик, культурних чинників та PR-стратегій на стратегічну стійкість та безпековий потенціал IT-компаній, а недостатність адаптованих до особливостей IT-сфери моделей інвестиційного контролінгу, що інтегрують нефінансові параметри, зокрема, цінності, знання й репутацію, становлять певні наукові протиріччя. Недостатня увага менеджменту до культурно-комунікаційних детермінант інвестиційної привабливості, особливо в умовах турбулентності ринків та високої мобільності персоналу підприємств IT-сфери обумовлює актуальність обраної тематики дослідження та аргументує доцільність її поглибленого вивчення. Більше того, розв'язання існуючих проблем потребує формування нових теоретико-прикладних засад, що систематизують концепцію інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та PR у рамках інтегрованої моделі управління стійкістю та безпекою, що підтверджує винятковість проблематики дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Існуючі наукові праці у сфері інвестиційного контролінгу, в основному, фокусуються на його ролі як інструменту раціонального використання інвестиційних ресурсів, мінімізації

фінансових ризиків, пов'язаних з ним, та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо інвестицій. Натомість питання стратегічного управління підприємствами ІТ-сфери в контексті їх інвестиційної діяльності не настільки науково обґрунтовані. Зокрема, М. Поляков [1], а також О. Терещенко та О. Гончаренко [2] розглядають теоретико-методологічні аспекти контролінгу в інвестиційній сфері та його потенціал щодо збалансування інвестиційної політики. При цьому, окремий акцент ставиться на фінансове забезпечення інвестиційного контролінгу та на його особливості в контексті геополітичних ризиків. Науковці стверджують, що ефективний інвестиційний контролінг сприяє стратегічному плануванню та забезпечує швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

М. Вінічук та П. Коваль [3, с. 47] мають власне бачення сутності інвестиційного контролінгу та вважають, що вона розкривається через формування системи спеціальних заходів, спрямованих на забезпечення контролю за процесами планування, коригування та моніторингу інвестиційної діяльності з метою зведення до мінімуму ризиків, підвищення результативності інвестиційних проєктів та залучення фінансових ресурсів, які необхідні для забезпечення стабільного розвитку ІТ-компаній.

У контексті дослідження корпоративної культури вагомий внесок зроблений такими вченими як Б. Фітц, Й. Гілманн та Е. Гюнтер [4], які розкривають сутність корпоративних цінностей, норм та поведінкових моделей, які в сукупності формують соціальне середовище всередині підприємства та визначають рівень згуртованості колективу, мотивації персоналу та ступінь його участі в процесах досягнення стратегічних цілей. У вітчизняному науковому просторі формування ефективної корпоративної культури на підприємствах ІТ-сфери досліджуються В. Павшук [5], а також С. Глива та Х. Передало [6], які встановили, що важливим для таких підприємств є ціннісно орієнтований підхід, який покладений в основу побудови внутрішньої стійкості підприємства.

Паралельно, актуальні наукові дослідження ведуться у сфері паблік рілейшнз, інструменти якого застосовуються при формуванні довіри до підприємств зі сторони інвесторів, споживачів та партнерів. Д. Люта, А. Сидорук та Н. Маковецька [7] наголошують на важливості стратегічного PR для формування позитивного іміджу, репутаційного капіталу та управління кризовими ситуаціями. В даному контексті, важливим є значення інтеграції PR у систему

стратегічного управління підприємствами ІТ-сфери. При чому, особливу увагу необхідно приділяти PR-менеджменту, який є структурною компонентою PR, що реалізує його принципи та стратегії на практиці шляхом планування, організації, контролю та реалізації конкретних PR-компаній та заходів.

Комплексністю та інноваційним підходом характеризуються дослідження М. Бліхар, Н. Лук'янової, О. Скочиляс-Павлів, М. Поваленої та М. Вінічук [8], які спрямовують свої наукові розвідки на виявлення взаємозв'язку між корпоративною культурою та соціальною відповідальністю підприємств, PR-комунікаціями та рівнем їх соціально-економічної безпеки. Науковці стверджують, що поєднання інструментів інвестиційного контролінгу з такими гуманітарно орієнтованими елементами як корпоративна культура та PR спроможне не лише знизити ризики, а й досягнути стратегічної гнучкості суб'єктів господарювання.

Водночас, варто визнати, що проведені дослідження констатують фрагментарність та поверхневість в межах окремих напрямів, а системні напрацювання, що поєднують інвестиційний контролінг, корпоративну культуру та PR як взаємодоповнюючі складові стратегічної стійкості та безпеки підприємств ІТ-сфери, відсутні. Тому, вважаємо, що поглиблення досліджень в даному керунку дозволить відслідкувати ступінь взаємовпливу та взаємозв'язку між інвестиційним контролінгом, корпоративною культурою та PR як ключовими детермінантами стійкого розвитку, інвестиційної привабливості та соціально-економічної безпеки ІТ-компаній.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення науково-методичних засад інтеграції інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та інструментарію паблік рілейшнз у систему стратегічного управління підприємствами ІТ-сфери з метою забезпечення їх стратегічної стійкості, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення соціально-економічної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні тенденції стрімкого розвитку технологій, динамічність змін зовнішнього середовища, геополітичні ризики та підвищення конкуренції серед ІТ-підприємств обумовлюють необхідність формування системного підходу

Таблиця 1. Система забезпечення стратегічної стійкості підприємств ІТ-сфери

№ за/п	Компоненти системи	Основні функції	Результати впливу
1.	Інвестиційний контролінг	Моніторинг й аналіз інвестиційних ризиків, оптимізація ресурсів, підтримка управлінських рішень	Підвищення ефективності інвестицій, мінімізація фінансових ризиків
2.	Корпоративна культура	Формування цінностей та норм, мотивація персоналу, стимулювання інновацій та адаптивності	Зміцнення внутрішньої стійкості, підвищення цінності персоналу
3.	Паблік рілейшнз (PR)	Формування іміджу, комунікації із зацікавленими особами, забезпечення інформаційної прозорості	Посилення довіри, підвищення інвестиційної привабливості, зниження соціальних ризиків

Джерело: власна авторська розробка.

до управління їх стратегічною стійкістю, інвестиційною привабливістю та соціально-економічною безпекою. Одним із вагомих інструментів подолання зазначених викликів є інвестиційний контролінг як комплексна система моніторингу, аналізу та управління інвестиційними процесами, що дозволяє оптимізувати ресурси, мінімізувати ризики та підвищити ефективність інвестиційної діяльності. Особливо важливим інвестиційний контролінг виявляється для підприємств ІТ-сфери, де інвестиції спрямовуються на розвиток інновацій та прийняття технологічних рішень в умовах економічної нестабільності.

Водночас, вагоме значення має корпоративна культура ІТ-підприємств, яка виступає внутрішнім стабілізатором організації, формує систему цінностей й поведінкових стандартів, а також впливає на систему мотивації персоналу. При цьому, зовнішній аспект забезпечення стійкості та інвестиційної привабливості ІТ-підприємств забезпечує паблік рілейшнз, який виступає інструментом формування позитивного іміджу, налагодження комунікацій із інве-

сторами та суспільством, що сприяє підвищенню довіри до підприємств ІТ-сфери, зміцненню їх репутації та підтримці інформаційної прозорості, що є критично важливим для зниження соціальних ризиків та для залучення інвестиційних ресурсів.

Інтеграція інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та паблік рілейшнз формує синергетичний механізм, який забезпечує комплексне управління стратегічною стійкістю ІТ-підприємств, їх інвестиційною привабливістю та соціально-економічною безпекою. Інтегровану модель системи забезпечення стратегічної стійкості підприємств ІТ-сфери узагальнено у табл. 1.

Водночас зазначимо, що запропонований механізм управління забезпечує не лише фінансову ефективність, а й соціальну стабільність та позитивний зовнішній імідж підприємств ІТ-сфери. При цьому, можна стверджувати, що інвестиційний контролінг виявляється ядром фінансового управління, корпоративна культура є його внутрішнім стабілізатором, а паблік рілейшнз — інструментом зовнішньої легітимації.

Таблиця 2. Вихідні дані для побудови кореляційно-регресійної залежності взаємозв'язку та взаємозалежності між ефективністю інвестиційного контролінгу, рівнем корпоративної культури, PR-активністю та рівнем соціально-економічної безпеки ІТ-компаній

№ за/п	ІТ-компанія	Ефективність інвестиційного контролінгу (ЕІК) (x_1), %	Рівень корпоративної культури (x_2), 0–10	PR-активність (x_3), 0–10	Соціально-економічна безпека (Y), 0–100
1.	SoftServe	18	8,5	7	85
2.	EPAM Systems Ukraine	22	9	8	90
3.	GlobalLogic Ukraine	16	7,5	6,5	80
4.	Luxoft Ukraine	19	8	7	83
5.	Ciklum	15	7	6	78

Джерело: [9–13].

Для поглиблення досліджень обґрунтованим виявляється проведення емпіричних розрахунків та побудова кореляційно-регресійної залежності взаємозв'язку та взаємозалежності між ефективністю інвестиційного контролінгу, рівнем корпоративної культури, PR-активністю та рівнем соціально-економічної безпеки ІТ-компаній. Для аналізу виберемо п'ять відомих ІТ-компаній, що здійснюють свою діяльність на території України, а саме: SoftServe, EPAM Systems Ukraine, GlobalLogic Ukraine, Luxoft Ukraine та Ciklum. Дані для проведення оцінювання ІТ-компаній за такими параметрами як: ефективність інвестиційного контролінгу (ЕІК) (x_1), рівень корпоративної культури (x_2), PR-активність (x_3), соціально-економічна безпека (Y) систематизуємо у табл. 2.

Результати проведених досліджень описує наступна модель (рівняння 1), яка є статистично значущою, про що свідчить коефіцієнт кореляції $R^2=0,995$.

$$Y = 105 + 1,9 \cdot x_1 + 2,4x_2 + 1,3 x_3 \quad (1).$$

На підставі отриманих даних можна констатувати, що зростання ефективності інвестиційного контролінгу на 1 % обумовлює підвищення індексу соціально-економічної безпеки ІТ-підприємств на 1,9 пп. Водночас, підвищення рівня корпоративної культури на 1 бал спричинює підвищення індексу соціально-економічної безпеки ІТ-підприємств на 2,4 пп., а зростання PR-активності на 1 бал призводить до підвищення індексу соціально-економічної безпеки ІТ-підприємств на 1,3 пп. Зазначене дозволяє зробити висновок, що найбільший ступінь впливу на рівень соціально-економічної безпеки ІТ-підприємств має корпоративна культура (коефіцієнт регресії $r=+2,4$), проте, важливими є й ефективність інвестиційного контролінгу (коефіцієнт регресії $r=+1,9$) та PR-активність (коефіцієнт регресії $r=+1,3$), що мають суттєвий позитивний вплив.

Сформована модель підтверджує обґрунтованість та необхідність реалізації комплексного підходу до управління стійкістю та безпекою ІТ-підприємств. Тому, можна стверджувати, що забезпечення стратегічної стійкості, інвестиційної привабливості та соціально-економічної безпеки підприємств ІТ-сфери є комплексною проблемою, вирішення якої потребує скоординованого застосування декількох управлінських інструментів, а саме: (1) інвестиційного контролінгу, що забезпечує раннє виявлення відхилень від цільових параметрів інвестиційної діяльності та підтримує прийняття обґрунтованих управлінських рішень; (2) корпоративної культури, яка вис-

тупає джерелом стійкості до внутрішніх і зовнішніх криз, сприяє залученню висококваліфікованих спеціалістів, зменшенню плинності кадрів та формуванню ефективних команд; (3) паблік рілейшнз, що функціонують як інструмент забезпечення довіри, репутації та стратегічної комунікації із зовнішнім середовищем.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведені дослідження дозволили системно розкрити роль і взаємозв'язок інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та паблік рілейшнз у забезпеченні стратегічної стійкості, інвестиційної привабливості та соціально-економічної безпеки підприємств ІТ-сфери. Теоретичні обґрунтування та прикладні дослідження підтверджують доцільність комплексного використання цих трьох управлінських інструментів, що в сукупності дозволяє сформувати цілісну систему адаптивного, інноваційного та соціально відповідального управління. Інтеграція інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та паблік рілейшнз у єдину управлінську модель дає можливість підприємствам ІТ-сфери зміцнити свої ринкові позиції, забезпечити довгострокову соціально-економічну безпеку, стійкість до зовнішніх викликів та інвестиційну привабливість. Запропонована модель управління має універсальний характер та може бути адаптована до потреб підприємств різного масштабу, що здійснюють свою діяльність в ІТ-сфері.

Перспективами подальших наукових досліджень є розробка інструментів кількісного оцінювання ефективності зазначеної інтеграції, а також емпіричне тестування моделі в умовах функціонування ІТ-компаній різних країн з урахуванням специфіки локального ринку, рівня розвитку цифрової інфраструктури та особливостей корпоративної культури.

Література:

1. Poliakov M.A. Investment Securities in the Operational Activities of Commercial Banks. Management of Economy: Theory and Practice. 2024. P. 281—289. URL: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.281-289>

2. Терещенко О., Гончаренко О. Фінансовий контролінг процесу злиття та поглинання в контексті геополітичних ризиків. Фінанси Ук-

раїни. 2024. № 3. С. 75—94. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.03.075>

3. Вінічук М.В., Коваль П.Є. Методи, інструменти та ризики інвестиційного контролю ІТ-компаній в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2025. № 1. С. 47—54. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-6>.

4. Fietz B., Hillmann J. and Guenther E. Cultural effects on organizational resilience: Evidence from the NAFTA region. Schmalenbach Journal of Business Research. 2021. № 73 (1). P. 5—46. URL: <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8>

5. Павшук В.М. Корпоративна культура як каталізатор інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Академічні візії. 2024. Вип. 32. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12749182>

6. Глива С.Р., Передало Х.С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>

7. Люта Д., Сидорук А., Маковецька Н. Паблік рилейшнз в системі піар-менеджменту як частина інформативної реклами галузі туризму та гостинності. Економіка та суспільство. 2021. № 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-2>

8. Blikhar M., Lukianova H., Skochylias-Pavliv O., Povalena M. and Vinichuk M. Economic and legal aspects of ensuring the socio-economic Security of Enterprises in the context of the introduction of social responsibility and PR communications. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2025. Volume 3 (62). P. 445—466. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4806>

9. Офіційний сайт SoftServe. 2025. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>

10. Офіційний сайт EPAM Systems Ukraine. 2025. URL: <https://careers.epam.ua/>

11. Офіційний сайт GlobalLogic Ukraine. 2025. URL: <https://www.globallogic.com/ua/>

12. Офіційний сайт Luxoft Ukraine. 2025. URL: <https://career.luxoft.com/locations/ukraine>

13. Офіційний сайт Ciklum. 2025. URL: <https://ciklum.com.ua/>

References:

1. Poliakov, M. A. (2024), "Investment securities in the operational activities of commercial banks", Management of Economy: Theory and Practice, pp. 281—289. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.281-289>.

2. Tereshchenko, O. and Honcharenko, O. (2024), "Financial controlling of mergers and

acquisitions process in the context of geopolitical risks", Finance of Ukraine, vol. 3, pp. 75—94. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.03.075>.

3. Vinichuk, M. V. and Koval, P. Ye. (2025), "Methods, tools, and risks of investment controlling of IT companies under economic instability", Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs, vol. 1, pp. 47—54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-6>.

4. Fietz, B., Hillmann, J. and Guenther, E. (2021), "Cultural effects on organizational resilience: Evidence from the NAFTA region", Schmalenbach Journal of Business Research, vol. 73 (1), pp. 5—46. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8>.

5. Pavshuk, V. M. (2024), "Corporate culture as a catalyst for innovative activity of economic entities", Academic Visions, vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12749182>.

6. Hlyva, S. R. and Peredalo, Kh. S. (2024), "Corporate culture: Importance, functions, and values", Economy and Society, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.

7. Lyuta, D., Sydoruk, A. and Makovetska, N. (2021), "Public relations in the PR-management system as part of informative advertising in the tourism and hospitality sector". Economy and Society, vol. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-2>.

8. Blikhar, M., Lukianova, H., Skochylias-Pavliv, O., Povalena, M. and Vinichuk, M. (2025), "Economic and legal aspects of ensuring the socio-economic security of enterprises in the context of the introduction of social responsibility and PR communications". Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 3 (62), pp. 445—466. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4806>.

9. SoftServe (2025), "Official website of SoftServe", available at: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (Accessed 07 July 2025).

10. EPAM Systems Ukraine (2025), "Official website of EPAM Systems Ukraine", available at: <https://careers.epam.ua/> (Accessed 07 July 2025).

11. GlobalLogic Ukraine (2025), "Official website of GlobalLogic Ukraine", available at: <https://www.globallogic.com/ua/> (Accessed 07 July 2025) (Accessed 07 July 2025).

12. Luxoft Ukraine (2025), "Official website of Luxoft Ukraine", available at: <https://career.luxoft.com/locations/ukraine> (Accessed 07 July 2025).

13. Ciklum (2025), "Official website of Ciklum", available at: <https://ciklum.com.ua/> (Accessed 07 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

УДК 005.21:330.34

В. С. Іванченков,
к. е. н., докторант кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,
Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7074-3024>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.137

ВРАХУВАННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ ПРИ УПРАВЛІННІ АДАПТИВНІСТЮ ГАЛУЗЕЙ ДО ВИКЛИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

V. Ivanchenkov,
PhD in Economics, Doctoral student, Department of Marketing,
Entrepreneurship and Trade, Odesa National University of Technology

ESG PRINCIPLES IN MANAGING SECTORAL ADAPTABILITY TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT CHALLENGES

Необхідність переосмислення підходів до управління розвитком галузей в умовах структурної трансформації економіки України беззаперечна, зокрема в контексті повоєнного відновлення, посилення глобального тиску на екологічну відповідальність та інтеграції до європейського економічного простору. Врахування ESG-принципів як інструменту адаптивного управління створює можливість для формування довгострокових стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, інклюзивне зростання та підвищення конкурентоспроможності на глобальному рівні. Актуальність дослідження та наявність невирішених раніше частин загальної проблеми обумовлюють мету дослідження, а саме обґрунтувати теоретико-методичні засади моделювання управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку на основі інтеграції ESG-принципів.

В дослідженні обґрунтовано, що ESG-підхід дозволяє системно оцінити рівень ризиків, інституційної спроможності та трансформаційного потенціалу галузей в умовах динамічних викликів. Наведено структуру ESG-моделювання, яке охоплює кількісні та якісні індикатори за екологічним, соціальним та управлінським компонентами. Виявлено, що екологічна складова дозволяє оцінити потенціал до декарбонізації, рівень ресурсоефективності, екологічні ризики та ступінь впровадження циркулярних практик. Соціальний компонент фокусується на якості умов праці, дотриманні прав людини, впливі на місцеві громади та розвитку людського капіталу. Управлінський компонент охоплює аспекти прозорості, наявності стратегій сталого розвитку, антикорупційних механізмів, системи звітності та взаємодії зі стейкхолдерами.

Визначено переваги ESG-моделювання, зокрема: підвищення точності стратегічного планування; забезпечення підзвітності та інвестиційної привабливості; інтеграція нефінансових індикаторів у управлінські рішення; посилення інноваційного потенціалу галузей шляхом впровадження екологічно орієнтованих, соціально інклюзивних та управлінсько стабільних практик. В результаті дослідження також виявлено, що ESG-моделювання створює підґрунтя для розвитку адаптивної економіки, здатної реагувати на глобальні виклики, зберігаючи при цьому інституційну стійкість, соціальну згуртованість і екологічну відповідальність. Загалом, врахування ESG-принципів при управлінні адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку дозволяє формувати стратегії довгострокової стійкості, підвищувати ефективність економічного управління, сприяти екологічній модернізації та соціальній інтеграції. Впровадження такого підходу виступає передумовою для створення нової парадигми економічного зростання, яка відповідає викликам сучасності та глобальним орієнтирам ЦСР.

The need to rethink approaches to sectoral development management amid Ukraine's economic structural transformation is undeniable, particularly in the context of post-war recovery, increasing global pressure for environmental responsibility, and integration into the European economic space. Considering ESG principles as a tool for adaptive management enables the development of long-term strategies focused on sustainable development, inclusive growth, and enhanced global competitiveness. The relevance of the study and the presence of previously unresolved elements of the broader issue determine its purpose: to substantiate the theoretical and methodological foundations of modelling sectoral adaptability management in response to sustainable development challenges through ESG integration.

The study substantiates that the ESG approach enables a systematic assessment of sectoral risks, institutional capacity, and transformation potential in response to dynamic global challenges. The structure of ESG modelling is presented, incorporating quantitative and qualitative indicators across environmental, social, and governance components. It is revealed that the environmental component enables assessment of decarbonization potential, resource efficiency, ecological risks, and the extent of circular practices implementation. The social component focuses on labor conditions, human rights compliance, local community impact, and human capital development. The governance component encompasses transparency, the implementation of sustainable development strategies, anti-corruption mechanisms, effective reporting systems, and stakeholder engagement.

The advantages of ESG-based modelling are identified, including increased accuracy in strategic planning, enhanced accountability and investment attractiveness, the integration of non-financial indicators into managerial decisions, and the strengthened innovation potential of sectors through the adoption of environmentally focused, socially inclusive, and governance-stable practices. The research further reveals that ESG modelling lays the foundation for developing an adaptive economy capable of responding to global challenges while maintaining institutional resilience, social cohesion, and environmental responsibility. Overall, the integration of ESG principles in managing sectoral adaptability to sustainable development challenges enables the formation of long-term resilience strategies, improved economic governance, ecological modernization, and social integration. This approach serves as a prerequisite for shaping a new paradigm of economic growth aligned with contemporary challenges and the global SDG framework.

Ключові слова: сталий розвиток, ESG-принципи, адаптивність галузей, економічне управління, екологічна відповідальність, соціальна стійкість.

Key words: sustainable development, ESG principles, sectoral adaptability, economic governance, environmental responsibility, social resilience.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні глобальні виклики сталого розвитку вимагають трансформації підходів до управління економічними системами на всіх рівнях. Особливої уваги потребує підвищення адаптивності галузей до цих викликів, що виходять за межі традиційних економічних метрик. У цьому контексті надзвичайно актуальними постають ESG-принципів та їх інтеграція в систему управління галузями. ESG-підходи дозволяють комплексно оцінювати та враховувати екологічні ризики, соціальну відповідальність та ефективність корпоративного управління як основи довгострокової стійкості, а їх використання забезпечує відповідність галузей сучасним викликам та підвищує їх інвестиційну привабливість, інноваційну спроможність та соціальну стійкість.

Однак, проблема полягає в недостатньому методичному обґрунтуванні впровадження ESG-принципів у стратегічне управління на галузевому рівні та у відсутності цілісної моделі

інтеграції цих принципів у процеси адаптації до сталого розвитку. Тож виникає потреба у формуванні засад, які б дозволили гармонізувати галузеву політику з міжнародними стандартами сталості та підвищити ефективність реагування на виклики сталості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасній науковій літературі спостерігається стрімке зростання інтересу до проблеми впровадження ESG-принципів в практику стратегічного управління, зокрема в контексті адаптації галузей до викликів сталого розвитку. На перетині екологічної безпеки, соціальної відповідальності та ефективного корпоративного управління формується нова парадигма управлінських рішень, що відповідає вимогам довгострокової стійкості, інвестиційної привабливості та репутаційної стабільності. В дослідженні Цзінь С. і Лей С. [7] представлено теоретичне обґрунтування механізмів впливу



Рис. 1. Складові ESG-концепції

Джерело: складено автором за [7, 8].

ву ESG-факторів на корпоративну вартість у межах концепції сталого розвитку. Автори підкреслюють, що впровадження ESG-практик стимулює інновації, знижує ризики та підвищує адаптивну спроможність компаній до екзогенних шоків. Подібною думки дотримується і Полман Е., яка аналізує трансформацію нормативного змісту ESG, наголошуючи на його еволюції від добровільного підходу до регулятивного інструмента, що формує нову правову і фінансову екосистему сталого бізнесу [8]. Беззаперечно вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних положень управління на основі ESG принципів зробили Вілан Т. [9], Д'Амато А. [14], Санду Д. [12], Фріде Г. [13] та інші провідні науковці.

Незважаючи на широке висвітлення екологічних, соціальних та управлінських аспектів в працях провідних дослідників, недостатньо висвітленими залишаються положення щодо врахування ESG-принципів при управлінні адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку, що постає етичною вимогою та стратегічною необхідністю в умовах глобальних трансформацій.

ПОСТАНОВКА МЕТИ

Актуальність дослідження та наявність невирішених раніше частин загальної проблеми обумовлюють мету дослідження, а саме обґрунтувати теоретико-методичні засади моделювання управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку на основі інтеграції ESG-принципів.

ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

В останні роки світ стикається з безпрецедентними проблемами сталого розвитку, які

охоплюють екологічні, соціальні та економічні аспекти та загрожують довгостроковій життєздатності економічних систем. Ці проблеми вимагають переоцінки традиційних економічних моделей та впровадження гнучких стратегій управління, які здатні забезпечити баланс між економічним зростанням та захистом навколишнього середовища. Серед наукової когорти питання ідентифікації викликів сталого роз-

витку залишається актуальною темою досліджень [1—6]. Як вітчизняні, так і зарубіжні науковці наголошують на необхідності інтеграції ЦСР в політико-управлінські процеси з урахуванням міжсекторальної взаємодії, локальних контекстів та участі зацікавлених сторін. До загроз, що визначають актуальність та складність управління сталим розвитком, відносимо виснаження природно-ресурсного потенціалу, зростання соціально-економічної нерівності, наслідки зміни клімату, інституційну слабкість та розрив між стратегічними цілями та реальними механізмами їх досягнення. Визначені виклики вимагають інтегрованого підходу, заснованого на балансуванні економічного управління, екологічної відповідальності та соціальної справедливості. Саме такий підхід дозволить уникнути конфліктів між окремими цілями розвитку, адаптувати політики до динамічних змін глобального середовища та підвищити ефективність реалізації стратегій сталого розвитку.

Для забезпечення системного підходу до трансформації галузей в умовах невизначеності та багатовекторних ризиків необхідним є також врахування ширшого спектра параметрів сталого розвитку. У цьому контексті логічним постає впровадження ESG-принципів, які дають змогу комплексно оцінювати та регулювати рівень стійкості, соціальної відповідальності та ефективності управління в межах адаптивних економічних моделей. Поєднання підходів циркулярної економіки та ESG створює цілісну основу для формування галузевих стратегій, орієнтованих на довгострокову стабільність, інвестиційну привабливість та відповідність глобальним цілям сталого розвитку.

Таблиця 1. Моделювання на основі ESG-критеріїв у контексті управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку

Показник	Значення для адаптивності
<i>Environmental (E)</i>	
Викиди парникових газів (CO ₂ , CH ₄ тощо)	оцінка впливу на зміну клімату, визначення заходів з декарбонізації
Споживання енергії та води	рівень ресурсоефективності, потенціал до впровадження відновлюваних джерел
Обсяг утворених/перероблених відходів	інтеграція принципів циркулярної економіки, зменшення екологічного сліду
Рівень екологічного ризику (екологічні інциденти, забруднення)	спроможність до управління кризовими ситуаціями
Частка «зелених» інвестицій у загальному бюджеті	інноваційність і довгострокова стійкість галузі
<i>Social (S)</i>	
Умови праці	вплив на соціальну стабільність, зниження ризиків кадрового дефіциту
Дотримання прав людини	соціальна відповідальність підприємств, репутаційні ризики
Вплив на місцеві громади	визначення взаємозв'язків із регіональним розвитком, рівень соціального капіталу
Рівень залученості персоналу, гендерна рівність, різноманіття	інноваційний потенціал, корпоративна культура, адаптивність до соціальних викликів
Доступ до освіти, навчання та професійного розвитку	формування людського капіталу, підвищення стійкості до технологічних змін
<i>Governance (G)</i>	
Структура управління	забезпечення прозорості та зниження конфлікту інтересів
Політики антикорупції, комплаєнсу та етичного ведення бізнесу	захист від фінансових та юридичних ризиків
Стратегічне планування у сфері сталого розвитку	наявність механізмів довгострокового управління ESG-ризиками
Рівень розкриття нефінансових ESG-звітів та інтегрованих звітів	підзвітність і довіра з боку інвесторів та суспільства
Механізми залучення стейкхолдерів через громадські слухання та консультації	здатність реагувати на очікування зацікавлених сторін та гнучко адаптувати управлінські рішення

Джерело: сформовано автором на основі [9–14].

Інтеграція ESG принципів при обґрунтуванні економічних моделей управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку дозволяє системно враховувати екологічні ризики, соціальні впливи та ефективність управлінських процесів, що є критично важливим у контексті глобальних викликів, таких як зміна клімату, соціальна нерівність та корпоративна відповідальність. В загальному розумінні сучасна концепція ESG охоплює три аспекти, які на думку вчених [7–8] фундаментальні для побудови стійкої, відповідальної та конкурентоспроможної економічної системи (рис. 1).

Моделювання на основі ESG-критеріїв передбачає використання кількісних та якісних індикаторів для оцінки адаптивності підприємств і галузей. Зокрема, екологічний компонент охоплює аналіз викидів парникових газів, споживання ресурсів та впровадження екологічно чистих технологій. Соціальний аспект включає оцінку умов праці, дотримання прав людини та впливу на місцеві громади. Управлінський компонент зосереджується на прозо-

рості, етичному веденні бізнесу та ефективності корпоративного управління.

На основі аналізу джерел літератури [9–14] нами сформовано табл. 1., в якій представлено ключові показники за якими здійснюється моделювання на основі ESG-критеріїв у контексті управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку.

Моделювання на основі ESG-критеріїв як інструмент для оцінки та підвищення адаптивності галузей та підприємств до викликів сталого розвитку, сприяє формуванню стійких, відповідальних та конкурентоспроможних економічних моделей.

В контексті екологічного виміру, ESG-критерії дозволяють здійснити комплексну оцінку природоохоронної стійкості галузей, включаючи викиди парникових газів, рівень споживання води та енергії, обсяги відходів і частку зелених інвестицій. Ці індикатори виступають маркерами екологічного стану та основою для управлінських рішень щодо впровадження циркулярної економіки, декарбонізації виробниц-

тва та розвитку відновлюваних джерел. Вони також дають змогу оцінити готовність галузей до кризових сценаріїв, пов'язаних з екологічними інцидентами або зміною клімату.

Соціальний компонент фокусується на якості трудових відносин, дотриманні прав людини, впливі на громади, рівні гендерної рівності, доступі до освіти й професійного розвитку. Застосування цих індикаторів у моделюванні дозволяє глибше зрозуміти, як галузі сприяють зміцненню соціального капіталу, зниженню кадрових ризиків і підвищенню інноваційного потенціалу. Формування сприятливого соціального середовища виступає передумовою для гнучкості економічних систем в умовах динамічних змін та кризових викликів.

Вимір корпоративного управління забезпечує стратегічну стійкість через прозорість організаційної структури, наявність антикорупційних політик, впровадження інтегрованої звітності та системного залучення стейкхолдерів. Високий рівень інституційної підзвітності та взаємодії з громадськістю сприятиме формуванню довіри інвесторів, підвищить легітимність управлінських рішень і знизить юридичні та репутаційні ризики.

Практична цінність ESG-моделювання у контексті управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку полягає в його здатності забезпечити комплексну оцінку стійкості, вразливості та потенціалу трансформації галузей в умовах глобальних, регіональних і внутрішньо економічних викликів. Переваги застосування ESG-підходу:

по-перше, ESG-моделювання як інструмент системної оцінки кліматичних, соціальних, управлінських та ресурсних ризиків дозволяє ідентифікувати зони вразливості, які потребують пріоритетного втручання та сформувати сценарії реагування на зовнішні шоки;

по-друге, ESG-моделювання забезпечує підвищення прозорості та підзвітності управлінських рішень при залученні інвестицій, тож компанії та галузі, які дотримуються ESG-принципів, мають вищу довіру з боку інвесторів, міжнародних організацій та громадськості;

по-третє, ESG-моделювання сприяє інституційній модернізації та підвищенню ефективності управління, дозволяючи інтегрувати нефінансові показники у стратегічне планування, системи моніторингу та оцінки результативності політик, що формує підґрунтя для розробки цільових галузевих індикаторів адаптивності;

по-четверте, застосування ESG-моделей підвищує інноваційний потенціал галузей, адже вони орієнтують розвиток на впровадження циркулярних, енергоефективних, інклюзивних і технологічно прогресивних практик (екологічна складова сприяє впровадженню екодизайну, енергоощадності, повторного використання ресурсів, соціальна формує людський капітал та соціальну згуртованість а управлінська гарантує стабільність і стратегічну узгодженість).

Тож, ESG-моделювання виступає платформою для формування адаптивної моделі галузевого управління, що орієнтована на досягнення довгострокової стійкості. Впровадження ESG-принципів у адаптивне управління галузями сприяє зниженню екологічних та соціальних ризиків та відкриває нові можливості для інноваційного розвитку, залучення інвестицій та підвищення довіри з боку стейкхолдерів. Це дозволяє формувати більш стійкі та відповідальні бізнес-моделі, які відповідають сучасним вимогам сталого розвитку. Тож, інтеграція ESG-критеріїв у економічні моделі управління адаптивністю галузей є необхідною умовою для досягнення цілей сталого розвитку та забезпечення довгострокової економічної та соціальної стабільності.

ВИСНОВКИ

Виклики сталого розвитку у XXI столітті набули системного, багатовимірного та взаємозалежного характеру. Екологічна деградація, кліматичні зміни, соціальна нерівність, ресурсне виснаження, інституційна нестабільність та економічні диспропорції зумовлюють необхідність трансформації існуючих моделей управління у напрямі підвищення їх адаптивності, стійкості та інклюзивності. Це потребує перегляду стратегічних підходів до управління на всіх рівнях — від окремих підприємств і галузей до національних економік.

Виявлено, що інтеграція ESG-принципів в систему управління адаптивністю галузей до викликів сталого розвитку забезпечує багатофакторну оцінку вразливості та потенціалу економічних систем, формує основу для запровадження відповідальних управлінських практик, інституційної модернізації, розширення доступу до сталих інвестицій та активізації інноваційної діяльності. Обґрунтоване моделювання на основі ESG-критеріїв дозволяє здійснювати комплексний моніторинг екологічних впливів (викиди парникових газів, споживання енергії, управління відходами), со-

ціальних аспектів (умови праці, гендерна рівність, розвиток людського капіталу) та ефективності управління (прозорість, стратегічне планування, залучення стейкхолдерів). Такий підхід забезпечує формування галузевих стратегій, здатних гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та сприяти досягненню Цілей сталого розвитку ООН.

Практична цінність ESG-моделювання полягає у його здатності поєднати кількісну оцінку стійкості з якісним аналізом управлінських рішень, що відкриває нові горизонти для формування ефективної політики у сфері сталого розвитку, трансформації галузей в умовах воєнного, кліматичного та економічного тиску. Поєднання ESG-критеріїв із принципами циркулярної економіки посилить адаптивність галузей до довгострокових ризиків та створить передумови для формування інноваційних, екологічно дружніх, соціально відповідальних і економічно ефективних моделей розвитку.

Література:

1. Панчишин Т., Вдовин М. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>;
2. Кічурчак М., Паславська І. Виклики та перспективи сталого розвитку регіонів в умовах воєнного стану в економіці України. *Сталый розвиток міст та регіонів України в рамках Європейської інтеграції. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ірпінь, 12 грудня 2023 р.)*. Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. С. 150—154. URL: https://www.researchgate.net/publication/378268366_VIKLIKI_TA_PERSPEKTIVI_STALOGO_ROZVITKU_REGIONIV_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU_V_EKONOMICI_UKRAINI;
3. Орлова Н., Сіденко Ю. Виклики сталого розвитку аграрного сектору України: стратегічні пріоритети уряду. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 91—97. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-91-97>;
4. Бречко Д. Виклики для сталого розвитку територій України в умовах війни. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року) Ч. 1. 2024, С. 264—267, URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvsv/article/view/87>;
5. Vogt M., Weber C. Current challenges to the concept of sustainability. *Global Sustainability*. 2019. Vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.1017/sus.2019.1>;
6. Using the sustainable development goals towards a better understanding of sustainability challenges / W. Leal Filho et al. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2018, Vol. 26, no. 2, pp. 179—190. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1505674>;
7. Jin X., Lei X. A Study on the Mechanism of ESG's Impact on Corporate Value under the Concept of Sustainable Development. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, no. 11. P. 8442. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15118442>;
8. Pollman E. The Making and Meaning of ESG. *Harvard Business Law Review*. 2024. Vol. 14. P. 403—453. URL: https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1452&context=faculty_articles;
9. Whelan T., Atz U., Van Holt T., Clark C. ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 1000 Studies. *NYU Stern*. 2021. 19 p. URL: https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021%20Rev_0.pdf;
10. MSCI ESG Ratings Methodology by MSCI Inc. 2024. 50 p. URL: <https://www.msci.com/documents/1296102/34424357/MSCI+ESG+Ratings+Methodology.pdf>;
11. S&P Global ESG Scores Methodology. S&P Global. 2025. 39 p. URL: https://portal.s1.spglobal.com/survey/documents/spglobal_esg_scores_methodology.pdf;
12. Sandu D.M. The Effect of ESG Scores on Portfolio Performance. Evidence from Europe. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Sciendo*, 2023. vol. 18 (1), pp. 442—450. URL: <https://ideas.repec.org/a/vrs/poicbe/v18y2024i1p442-450n1010.html>;
13. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5, no. 4. P. 210-233. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>;
14. D'Amato A., Falivena C. Corporate social responsibility and firm value: Do firm size and age matter? Empirical evidence from European listed companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2019. Vol. 27, no. 2. P. 909—924. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1855>;
15. ESG Investing: Practices, Progress and Challenges, OECD Publishing, Paris, 2020. 88 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/b4f71091-en>.

References:

1. Panchyshyn, T. and Vdovyn, M. (2023), "Sustainable development components of territorial communities and regions in terms of socio-political challenges", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>.
2. Kichurchak, M. and Paslavskaya, I. (2023), "Challenges and prospects for sustainable development of regions under martial law in the ukrainian economy", *Stalyi rozvytok mist ta rehioniv Ukrainy v ramkakh Yevropeiskoi intehratsii. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Challenges and prospects for sustainable development of regions under martial law in the Ukrainian economy. Sustainable Development of Ukrainian Cities and Regions in the Framework of European Integration. Materials of the International Scientific and Practical Conference], Irpin: State Tax University, Irpin, Ukraine, 12 December, pp. 150-154, available at: https://www.researchgate.net/publication/378268366_VIKLIKI_TA_PERSPEKTIVI_STALOGO_ROZVITKU_REGIONIV_V_UMOVAH_VOENNOGO-STANU_V_EKONOMICI_UKRAINI (Accessed 05.07.2025).
3. Orlova, N. and Sidenko, Yu. (2024), "Challenges of sustainable development of the agricultural sector of ukraine: strategic priorities of the government", *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, vol. 8, pp. 91—97. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-91-97>.
4. Brechko, D. (2023), "Challenges for the sustainable development of ukrainian territories in the context of war", *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv. Materialy dopovidei IV Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu Ch. 1.* [Challenges for the sustainable development of the territories of Ukraine in the context of war. Actual problems of management and public administration in the context of modern challenges. Proceedings of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation vol. 1], Ternopil, Ukraine, 4 May, pp. 264—267, available at: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvsv/article/view/87> (Accessed 05.07.2025).
5. Vogt, M. and Weber, C. (2019), "Current challenges to the concept of sustainability", *Global Sustainability*, Vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.1017/sus.2019.1>.
6. Leal Filho, W. et al. (2018), "Using the sustainable development goals towards a better understanding of sustainability challenges", *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Vol. 26, no. 2, pp. 179—190. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504509-2018.1505674>.
7. Jin, X. and Lei, X. (2023), "A Study on the Mechanism of ESG's Impact on Corporate Value under the Concept of Sustainable Development", *Sustainability*, Vol. 15, no. 11, p. 8442. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15118442>.
8. Pollman, E. (2024), "The Making and Meaning of ESG", *Harvard Business Law Review*, Vol. 14, pp. 403—453, available at: https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1452&context=faculty_articles (Accessed 05.07.2025).
9. Whelan, T. Atz, U. Van Holt, T. and Clark, C. (2021), "ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 1000 Studies", *NYU Stern*, available at: https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021%20Rev_0.pdf (Accessed 05.07.2025).
10. MSCI (2024), "ESG Ratings Methodologyiu MSCI Inc", available at: <https://www.msci.com/documents/1296102/34424357/MSCI+ESG+-Ratings+Methodology.pdf> (Accessed 05.07.2025).
11. S&P Global, (2025), "S&P Global ESG Scores Methodology", available at: https://portal.s1.spglobal.com/survey/documents/spglobal_esg_scores_methodology.pdf (Accessed 05.07.2025).
12. Sandu, D.M. (2023), "The Effect of ESG Scores on Portfolio Performance. Evidence from Europe", *Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Sciendo*, vol. 18 (1), pp. 442—450. available at: <https://ideas.repec.org/a/vrs/poicbe/v18y2024i1p442-450n1010.html> (Accessed 05.07.2025).
13. Friede, G. Busch, T. and Bassen, A. (2015), "ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies", *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Vol. 5, no. 4, pp. 210—233. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>.
14. D'Amato, A. and Falivena, C. (2019), "Corporate social responsibility and firm value: Do firm size and age matter? Empirical evidence from European listed companies", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27, no. 2, pp. 909—924. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1855>.
15. OECD (2020), *ESG Investing: Practices, Progress and Challenges*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/b4f71091-en>.
Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

УДК 336.64:005.21:330.34(477)

О. І. Угоднікова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2218-0041>

І. А. Краївська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5701-8557>

Г. М. Шаповал,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8098-2240>

А. Ю. Цигенко,

д. філос. з економіки, ст. викладач кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1462-3538>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.144

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РІШЕННЯМИ У СТРАТЕГІЯХ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ, ТЕРИТОРІЙ ТА РЕГІОНІВ

O. Uhodnikova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

I. Kraivska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

G. Shapoval,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

A. Tsygenko,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Finance,
Accounting and Business Security, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

FEATURES OF FINANCIAL DECISION MANAGEMENT IN RECOVERY STRATEGIES FOR ENTERPRISES, TERRITORIES AND REGIONS

У статті висвітлено актуальні аспекти організації фінансової діяльності на різних рівнях управління в умовах відновлення економічної системи. Обсяг фінансового планування охоплює стратегічне прогнозування, сценарне моделювання, розробку щорічних бюджетів і прогнозів, а також формування спеціалізованої звітності та здійснення аналітичної оцінки. Як один із базових інструментів фінансового менеджменту, фінансове планування потребує подальшого теоретико-методологічного вдосконалення, зокрема інтеграції стратегічного й тактичного рівнів управління на основі сучасних управлінських концепцій, таких як збалансована система показників.

Особливу увагу приділено впливу цифрових трансформацій на фінансове управління. Зазначено, що сучасні фінансові технології виступають каталізатором змін, радикально трансформуючи підходи до управління грошовими потоками, інвестиційною діяльністю, системами кредитування та наданням фінансових послуг на макро-, мезо- та мікрорівнях. Інтеграція таких інноваційних технологій, як штучний інтелект, блокчейн та інші цифрові інструменти, сприяє підвищенню ефективності, персоналізації та доступності фінансових сервісів, відкриваючи нові можливості для розвитку підприємств і територіальних утворень.

У дослідженні проведено структурно-аналітичну систематизацію факторів, що детермінують фінансові результати діяльності підприємств та управлінських одиниць. Аргументовано доцільність створення в межах фінансового менеджменту окремих функціональних структурних підрозділів, відповідальних за управління фінансовими показниками. Визначено вплив ризиків і загроз на фінансову стабільність, зокрема з урахуванням підвищеної чутливості окремих регіонів до змін в економічному, фінансовому та політичному середовищах.

Окремо наголошено на викликах, які супроводжують розвиток фінансових технологій, серед яких — необхідність адаптації до змін регуляторного середовища. Така складність і багатовекторність сучасного фінансового ландшафту підкреслює важливість міжнародної кооперації, прискореного технологічного прогресу й стратегічного підходу до побудови фінансової екосистеми майбутнього, яка має бути не лише стійкою, а й гнучкою та адаптивною до вимог цифрової економіки та суспільних потреб.

The article highlights the current aspects of organizing financial activities at different levels of management in the context of the recovery of the economic system. The scope of financial planning covers strategic forecasting, scenario modeling, development of annual budgets and forecasts, as well as the formation of specialized reporting and analytical assessment. As one of the basic tools of financial management, financial planning requires further theoretical and methodological improvement, in particular, the integration of strategic and tactical levels of management based on modern management concepts, such as a balanced scorecard.

Particular attention is paid to the impact of digital transformations on financial management. It is noted that modern financial technologies act as a catalyst for change, radically transforming approaches to managing cash flows, investment activities, lending systems and the provision of financial services at the macro, meso and micro levels. The integration of innovative technologies such as artificial intelligence, blockchain and other digital tools contributes to increasing the efficiency, personalization and accessibility of financial services, opening up new opportunities for the development of enterprises and territorial entities.

The study conducted a structural and analytical systematization of factors that determine the financial results of enterprises and management units. The feasibility of creating separate functional structural units responsible for managing financial indicators within financial management is argued. The impact of risks and threats on financial stability is determined, in particular, taking into account the increased sensitivity of individual regions to changes in the economic, financial and political environments.

The challenges that accompany the development of financial technologies are separately emphasized, including the need to adapt to changes in the regulatory environment. Such complexity and multi-vector nature of the modern financial landscape emphasizes the importance of international cooperation, accelerated technological progress and a strategic approach to building a financial ecosystem of the future, which must be not only sustainable, but also flexible and adaptive to the requirements of the digital economy and social needs.

Ключові слова: фінансове планування, фінансовий менеджмент, цифрова трансформація, фінансові технології, макро-, мезо-, мікрорівень, стратегічне управління.

Key words: financial planning, financial management, digital transformation, financial technologies, macro-, meso-, micro-level, strategic management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Країна в умовах військового конфлікту стикається з комплексними внутрішніми викликами, що охоплюють трансформацію ключових сфер економіки, технологій та соціальної сфери. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році падіння ВВП складало близько 30 %, а рівень безробіття зріс до 15 %, що свідчить про глибоку дестабілізацію макроекономічного середовища [1]. Зростаючі ризики, зумовлені зовнішніми загрозами, зокрема військовим конфліктом, безпосередньо вплива-

ють на діяльність підприємств та територіальних громад. Ефективність їх функціонування значною мірою визначається рівнем організації фінансового планування та обґрунтованістю управлінських рішень щодо адміністрування і перерозподілу фінансових потоків.

Спостерігається посилення ролі оперативного управління фінансовими ресурсами, що корелює із зростанням економічної та політичної турбулентності: згідно з дослідженнями Національного банку України, понад 60 % підприємств відзначають значні складнощі з

управлінням ліквідністю в умовах воєнних дій. Забезпечення фінансової стійкості потребує посиленої уваги до системи фінансового менеджменту, що є ключовим механізмом формування, розміщення і раціонального використання грошових коштів, а також досягнення стратегічно важливих фінансових результатів [2].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У процесі дослідження використано джерела, що охоплюють як національний, так і міжнародний досвід відновлення підприємств, територій та регіонів. Дослідження Божкової та Есманова [2], Славкової і Колісника [3], а також Угоднікової [6] розкривають сучасні підходи до стратегій регіонального розвитку в умовах воєнного стану й відбудови. Праці Угоднікової, Рудаченко та Троян [9] акцентують увагу на ролі регіонального маркетингу в процесі післявоєнного економічного відновлення. Державна служба статистики України [1] надає актуальні статистичні показники, що є базою для аналітичних розрахунків у межах дослідження. Роботи Ozuem, Howell і Lancaste [4], Gilcher [5], Sum та ін. [7], а також Yaroshenko та співавт. [8] демонструють практики децентралізованого управління, фінансового контролю та використання сучасних управлінських інструментів у кризових умовах. Особливої уваги заслуговують дослідження Alex Avelar і Jordao [10] та Dote-Pardo і співавт. [11], присвячені інтеграції штучного інтелекту у фінансовий аналіз та прийняття рішень, що відкриває нові можливості для управління в умовах невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розкриття сутності фінансового планування та обґрунтування його ролі як інструменту фінансового менеджменту на підприємстві, території або регіону.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Фінансові потоки підприємства або територій доцільно розглядати як складну, взаємопов'язану систему управлінських процесів, що охоплює ідентифікацію потреб у фінансових ресурсах відповідно до обраної моделі розвитку, обґрунтування джерел фінансування та оптимізацію розподілу. Ефективність представлених процесів прямо залежить від ключових параметрів виробничо-комерційної діяльності суб'єкта господарювання, зокрема обсягів реалізації продукції (товарів, послуг), рівня при-

бутковості, асортиментної структури та витратної складової.

Відповідно, стратегічною ціллю управління фінансовими потоками є підвищення результативності використання власного й залученого капіталу, формування фінансових передумов для інвестиційного розвитку підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. У зазначеному аспекті фінансові потоки виступають базовим елементом фінансової архітектури підприємства, що забезпечує економічну виваженість прийняття управлінських рішень і сприяє досягненню визначених цілей у межах системи стратегічного планування його господарської діяльності.

Актуальність інтеграції фінансового управління з процесами планування та контролю виробничої, інвестиційної і торговельно-комерційної діяльності зумовлена необхідністю досягнення комплексної збалансованості фінансових рішень. У цьому контексті центральним механізмом є система бюджетування, що передбачає розроблення та впровадження різноманітних бюджетів, які слугують структурною основою короткострокового фінансового планування підприємства [3]. В умовах функціонування підприємств за надзвичайних обставин воєнного стану та загальної економічної нестабільності, процес управління фінансовими потоками ускладнюється через вплив численних дестабілізуючих чинників. Зокрема, спостерігається зниження прогнозованості руху грошових ресурсів, що ускладнює формування достовірних фінансових планів, порушує сталість виконання фінансових зобов'язань та знижує ефективність реалізації фінансової стратегії. У такій ситуації управлінські рішення повинні базуватися на підвищеній адаптивності, оперативності та гнучкості, що дозволяє забезпечити належний рівень фінансової стабільності підприємства — рис. 1.

У процесі формування стратегій післякризового відновлення на прикладі різних систем управління, представлених як окремими видами бізнес-процесів (зокрема підприємствами), так і територіальними одиницями — територіальними громадами як формами мікрооб'єднань та регіонами як макроекономічними утвореннями — принципово важливо враховувати специфіку прийняття та реалізації фінансових рішень. Успішність відновлювальних заходів безпосередньо залежить від здатності кожного рівня управління адаптувати фінансову політику до власних цілей, ресурсних можливостей і рівня деструкції, що мала місце внаслідок кризових впливів. Стратегічне планування ви-

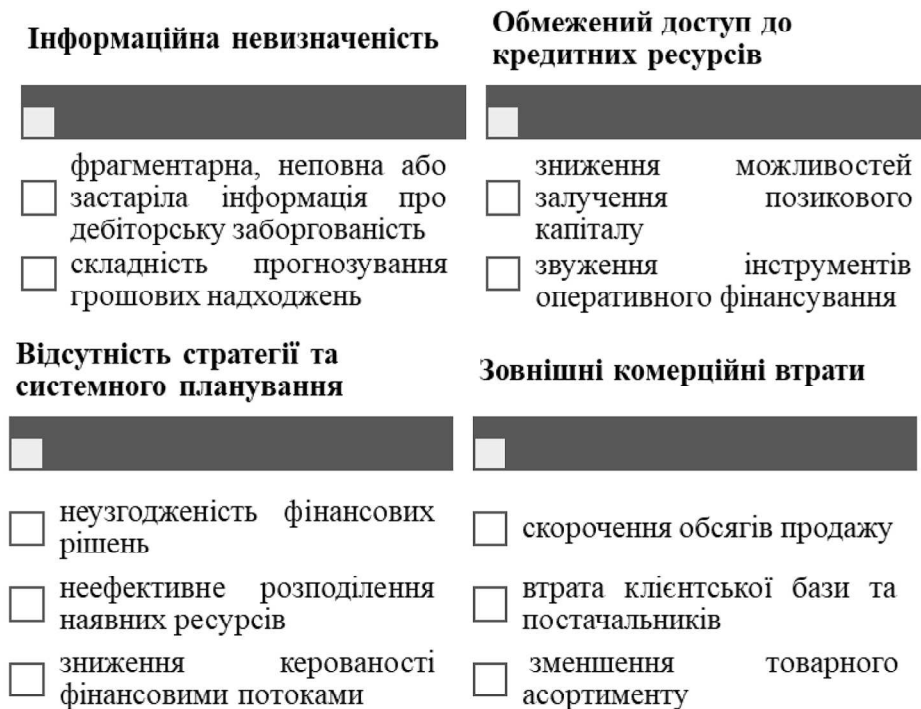


Рис. 1. Ускладнення управління фінансовими потоками

Джерело: сформовано автором на основі [4—5].

ступає важливою складовою ефективного регіонального маркетингу, що включає всебічний аналіз поточного стану регіону, визначення цільових аудиторій, постановку конкретних цілей і створення детального плану дій для їх досягнення. Представлений процес забезпечує ідентифікацію сильних і слабких сторін регіону, а також можливостей для розвитку і загроз, які можуть стримувати його прогрес. Внаслідок стратегічного планування відбувається зосередження ресурсів і зусиль на найбільш перспективних напрямках діяльності [6].

Об'єкти відновлення характеризуються відмінностями за масштабами діяльності, стратегічними цілями, ресурсною забезпеченістю та інституційним середовищем, що зумовлює потребу в застосуванні диференційованих підходів до побудови системи фінансового управління відповідно до специфіки мікро-, мезо-

бу об'єкта управління та рівень його формування. На рівні підприємства переважає орієнтація на стабілізацію ліквідності та оперативну пла-

та макрорівня. З метою структуризації та типологізації управлінських рішень доцільним є розмежування об'єктів управління за рівнями (підприємства, територіальні громади, регіони) та здійснення порівняльного аналізу представлених ключових фінансово-управлінських характеристик — табл. 1.

Відповідно до таблиці, яка дає змогу констатувати, що управління фінансовими рішеннями у стратегіях відновлення є багаторівневим і багатовекторним процесом, який значною мірою залежить від масшта-

Таблиця 1. Особливості управління фінансовими рішеннями у стратегіях відновлення різних об'єктів господарювання

Критерій	Підприємство (мікрорівень)	Територіальна громада (мезорівень)	Регіон (макрорівень)
Фінансове управління	Відновлення операційної діяльності, стабілізація ліквідності	Забезпечення базових послуг, інфраструктурне відновлення	Реструктуризація економіки, розвиток кластерів, макрофінансова стабільність
Основні джерела фінансування	Власні кошти, кредити, інвестиції, страхові виплати	Дотації держави, гранти, благодійні фонди, публічно-приватне партнерство	Державні програми, міжнародні фінансові організації (МФО), інвестиційні проекти
Інструменти фінансового управління	Бюджетування, управління дебіторкою, антикризове планування	Програмно-цільовий метод, управління місцевим бюджетом	Стратегічне планування розвитку, середньострокове бюджетування, аналітика даних
Ефективність (показники)	Рентабельність, грошовий потік, платоспроможність	Рівень виконання бюджету, охоплення послуг, відновлені об'єкти інфраструктури	Динаміка ВРП, рівень зайнятості, обсяги залучених інвестицій
Основні виклики	Нестача обігових коштів, руйнування активів, низький попит	Дефіцит бюджету, відтік населення, знищення інфраструктури	Диспропорції розвитку, міграційні втрати, руйнування промислового потенціалу
Пріоритетні напрями фінансової стабільності	Оновлення виробництва, диверсифікація джерел доходу	Відновлення критичної інфраструктури, мобілізація зовнішніх фінансових ресурсів	Інноваційно-інвестиційний розвиток, інтеграція з міжнародними програмами
Необхідний рівень фінансової децентралізації	Низький (в межах корпоративної структури)	Високий (гнучкість у прийнятті рішень на місцевому рівні)	Середній (координація з центральними органами влади та міжрегіональними програмами)

Джерело: сформовано автором на основі [2; 7—8].

тоспроможність, що потребує гнучких інструментів короткострокового фінансового планування. Територіальні громади, що представлені другим рівнем формування, в свою чергою, зосереджуються на відновленні інфраструктури та забезпеченні безперервного надання базових послуг, що обумовлює застосування програмно-цільового підходу. У регіональному вимірі фінансові рішення мають стратегічний характер і спрямовані на реструктуризацію економіки, створення умов для інвестиційного зростання та інтеграцію в міжрегіональні й міжнародні програми розвитку. Регіональний маркетинг трактується як підхід до управління соціально-економічними процесами регіону, який передбачає розробку стратегій і тактичних заходів для діяльності окремих підприємств з метою активізації їх фінансово-господарської діяльності за двома ключовими напрямками [9].

Спираючись на представлене можна зробити висновки про необхідність адаптації фінансового управління до умов і пріоритетів кожного рівня, а також про важливість координації між суб'єктами управління для досягнення синергетичного ефекту в реалізації комплексних стратегій відновлення.

Цифрова трансформація є визначальним фактором еволюції сучасного бізнес-середовища, охоплюючи всі сфери управління, включно з фінансовим сектором. Вона полягає у впровадженні передових цифрових технологій і інструментів, що спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів і підвищення ефективності управлінських рішень. У контексті фінансового менеджменту цифрова трансформація відкриває широкі можливості для посилення ефективності управління фінансовим станом підприємств та оперативного реагування на мінливі умови ринку [10].

Сучасний економічний розвиток передбачає впровадження низки інноваційних підходів, які кардинально трансформують традиційні моделі фінансового управління [10–11], зокрема:

1. Інтеграція штучного інтелекту в аналіз фінансових даних. Застосування алгоритмів штучного інтелекту дозволяє підвищити точність фінансового аналізу та прогнозування, забезпечуючи ефективну обробку великих обсягів даних, виявлення прихованих закономірностей і формування обґрунтованих аналітичних висновків, що сприяє скороченню часу прийняття управлінських рішень і підвищенню адаптивності підприємств у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

2. Впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки. Блокчейн, як децентралізована система обліку, гарантує високий рівень довіри між учасниками фінан-

сових відносин шляхом незмінної фіксації транзакцій у цифровому реєстрі. Такий підхід суттєво знижує ризики шахрайства, усуває необхідність посередників і підвищує безпеку в умовах глобалізованого бізнес-середовища.

3. Застосування хмарних технологій у фінансовому управлінні. Хмарні рішення забезпечують масштабованість, оперативний доступ до фінансової інформації та підвищення ефективності роботи розподілених команд. Вони сприяють автоматизації процесів, збільшують гнучкість управлінських систем і пришвидшують обробку фінансових даних, що є критично важливим у цифровій економіці.

У сучасних умовах цифровізації економіки важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств та територіальних одиниць є впровадження інструментів аналітики даних з метою підвищення ефективності фінансового управління в стратегіях відновлення. Використання технологій Big Data відкриває нові можливості для підвищення точності фінансового прогнозування, виявлення прихованих закономірностей у фінансових потоках і процесах, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Практика застосування Big Data в системі фінансового менеджменту ґрунтується на реалізації кількох функціональних режимів обробки даних:

1. Інтелектуальний пошук інформації — використання алгоритмів машинного навчання та аналітичних платформ для виявлення релевантних даних, закономірностей і шаблонів у великих масивах інформації;

2. Масова обробка даних — застосування високошвидкісних та паралельних обчислювальних алгоритмів для одно— або багатопрохідного аналізу великих обсягів інформації в режимі реального часу;

3. Моделювання об'єктів — побудова аналітичних моделей фінансових систем або елементів підприємницької діяльності з метою прогнозування їх поведінки й оцінювання характеристик;

4. Екстракція знань із даних — аналітичне виявлення трендів, закономірностей та критичних інсайтів, що мають значення для стратегічного і тактичного управління фінансами [8].

Застосування Big Data у фінансовому аналізі дозволяє розширити можливості економічного моделювання та модернізувати процеси управління в стратегіях відновлення. Зокрема, деталізація інформації до рівня окремого споживача надає змогу досліджувати поведінкові характеристики на основі багатовимірних змінних, що в традиційних умовах було обмеженим. Такий підхід дає змогу не лише емпі-

рично перевіряти наявні теоретичні моделі, а й формувати нові індикатори економічної активності. Обробка великих обсягів інформації забезпечує точніше стратегічне та тактичне планування, зменшує рівень невизначеності в процесі прийняття рішень і сприяє зниженню витрат на дослідження порівняно з класичними методами маркетингового аналізу [8].

Інтенсивне накопичення як структурованих, так і неструктурованих даних з різноманітних джерел створює значне навантаження на традиційні інформаційні системи, що зумовлює необхідність запровадження спеціалізованих аналітичних рішень для їх оперативної обробки й трансформації у релевантні управлінські висновки [10].

Водночас, ефективне використання Big Data у фінансовому управлінні ускладнюється не обсягами даних як такими, а їх високою різноманітністю та складністю інтеграції. Повноцінний аналітичний процес передбачає не лише побудову складних моделей, але й виконання ряду підготовчих етапів — очищення даних, уніфікації форматів, заповнення пропущених значень, ідентифікації аномалій, а також використання хмарних технологій для масштабованої обробки.

Крім того, аналітика великих даних має виражений експериментальний характер, що потребує від фахівців не лише володіння спеціалізованими аналітичними інструментами, але й глибокого розуміння предметної області. Ефективність аналітичної діяльності залежить від здатності формувати дослідницькі запитання, правильно інтерпретувати отримані результати та інтегрувати їх у систему управлінських рішень [11].

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи зазначене, варто констатувати, що система управління фінансовими потоками виконує не лише функцію підтримання поточної платоспроможності підприємства, а й слугує важливим інструментом стратегічного фінансового планування. За умов зростаючої економічної та геополітичної невизначеності, ефективне управління фінансовими потоками потребує побудови інтегрованої системи ключових показників, диференційованих за рівнями управлінської ієрархії. На стратегічному рівні фінансового менеджменту доцільним є використання таких індикаторів, як обсяг дебіторської заборгованості, а також прогнозні показники руху грошових ресурсів. У межах оперативного рівня основну увагу слід зосередити на короткостроковому плануванні фінансових потоків та контролі над чистим грошовим потоком, що визначається переважно на основі ка-

сового методу в часовому горизонті до одного року. Впровадження технологічних інновацій у сфері фінансового менеджменту створює передумови не лише для оптимізації поточних бізнес-процесів, а й для розробки нових управлінських стратегій, здатних забезпечити стабільний розвиток підприємств у високодинамічних ринкових умовах. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці адаптивних моделей фінансового планування для підприємств, громад і регіонів з урахуванням факторів нестабільності та трансформаційних викликів.

Література:

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.07.2025).

2. Божкова В. В., & Есманов О. М. Удосконалення класифікації стратегій регіонального розвитку. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2023. № 2 (278). С. 5—12. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-5-12> (дата звернення: 06.07.2025).

3. Славкова А., Колісник Д. Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138> (дата звернення: 06.07.2025).

4. Ozuem W., Howell K. and Lancaste G. Exploring the relationship between integrated marketing communications and decentralised organisational structure: a heuristics perspective. Qualitative Market Research. 2024. Vol. 25 (2). P. 272—292. DOI: <https://doi.org/10.1108/QMR-07-2021-0098> (дата звернення: 06.07.2025).

5. Gilcher D. Heuristics in the wild: exploring fund manager decisions through the COVID pandemic. Qualitative Research in Financial Markets. 2024. Vol. 16. No.5. P. 833—859. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRFM-09-2021-0149> (дата звернення: 06.07.2025).

6. Угоднікова О. І. Сучасна парадигма регіонального маркетингу у розвитку складних соціально-економічних систем. Наукові записки Національного університету "Острозька академія": Вид-во НаУОА, червень 2024. No 33 (61). С. 4—9. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-4-9](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-4-9) (дата звернення: 06.07.2025).

7. Sum K., Radlo M.-J. and Mackiewicz M. The multilevel governance of financial instruments in regional development policy: the case of Poland. Central European Management Journal. 2023. Vol. 31 No. 3, P. 390—404. DOI: <https://doi.org/>

10.1108/CEMJ-05-2022-0071 (дата звернення: 06.07.2025).

8. Yaroshenko O.M., Nastyuk V.Y., Koliesnik T.V., Klemparskyi M.M. and Tsybulnyk N.Y. Innovative methods of management and control of financial audit by enterprises in the conditions of war (remote work). *Managerial Finance*. 2025. Vol. 51 No. 3, P. 478—492. DOI: <https://doi.org/10.1108/MF-10-2023-0612> (дата звернення: 06.07.2025).

9. Угоднікова О. І., Рудаченко О. О., Троян В. І. Регіональний маркетинг у системі післявоєнної відбудови в Україні / О. І. Угоднікова, О. О. Рудаченко, В. І. Троян // Світ наукових досліджень: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополь, Польща, 19-20 вересня 2024 р.) / за ред. О. Патряка та ін. — Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2024. — Вип. 33. — С. 46—48 — 191 с. DOI: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5695/> (дата звернення: 06.07.2025).

10. Alex Avelar E. and Jordao R.V.D. The role of artificial intelligence in the decision-making process: a study on the financial analysis and movement forecasting of the world's largest stock exchanges. *Management Decision*. 2024. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-09-2023-1625> (дата звернення: 06.07.2025).

11. Dote-Pardo J.S., Cordero-Diaz M.C., Espinosa Jaramillo M.T. and Parra-Dominguez J. Leveraging artificial intelligence for enhanced decision-making in finance: trends and future directions. *Journal of Accounting Literature*. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAL-02-2025-0100> (дата звернення: 06.07.2025).

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (Accessed 6 July 2025).

2. Bozhkova, V. V., and Esmanov, O. M. (2023), "Improving the classification of regional development strategies", *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 2 (278), pp. 5—12. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-5-12>.

3. Slavkova, A., and Kolisnyk, D. (2023), "Investment attractiveness of Ukraine: realities during war and prospects for post-war recovery", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138>.

4. Ozuem, W., Howell, K. and Lancaster, G. (2024), "Exploring the relationship between inte-

grated marketing communications and decentralised organisational structure: a heuristics perspective", *Qualitative Market Research*, vol. 25 (2), pp. 272—292. <https://doi.org/10.1108/QMR-07-2021-0098>.

5. Gilcher, D. (2024), "Heuristics in the wild: exploring fund manager decisions through the COVID pandemic", *Qualitative Research in Financial Markets*, vol. 16, No. 5, pp. 833—859. <https://doi.org/10.1108/QRFM-09-2021-0149>.

6. Uhodnikova, O. I. (2024), "Modern paradigm of regional marketing in the development of complex socio-economic systems", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostrozka akademiia"*, vol. 33 (61), pp. 4—9. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-4-9](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-4-9).

7. Sum, K., Radlo, M.-J. and Mackiewicz, M. (2023), "The multilevel governance of financial instruments in regional development policy: the case of Poland", *Central European Management Journal*, vol. 31, No. 3, pp. 390—404. available at: <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2022-0071>.

8. Yaroshenko, O.M., Nastyuk, V.Y., Koliesnik, T.V., Klemparskyi, M.M. and Tsybulnyk, N.Y. (2025), "Innovative methods of management and control of financial audit by enterprises in the conditions of war (remote work)", *Managerial Finance*, vol. 51, No. 3, pp. 478—492. <https://doi.org/10.1108/MF-10-2023-0612>.

9. Uhodnikova, O. I., Rudachenko, O. O., & Troian, V. I. (2024), "Regional marketing in the post-war recovery system in Ukraine", *Svit naukovykh doslidzhen. Mizhnarodna multydystrylinarna naukova internet-konferentsiia* [World of Scientific Research: Proceedings of the International Multidisciplinary Scientific Internet Conference], Ternopil, Ukraine, Opole, Poland, September 19-20, Issue 33, pp. 46—48, available at: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5695/> (Accessed 6 July 2025).

10. Alex Avelar, E. and Jordao, R.V.D. (2024), "The role of artificial intelligence in the decision-making process: a study on the financial analysis and movement forecasting of the world's largest stock exchanges", *Management Decision*, vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2023-1625>.

11. Dote-Pardo, J.S., Cordero-Diaz, M.C., Espinosa Jaramillo, M.T. and Parra-Dominguez, J. (2025), "Leveraging artificial intelligence for enhanced decision-making in finance: trends and future directions", *Journal of Accounting Literature*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAL-02-2025-0100>.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

УДК 631.151:311.3: 33.338

С. В. Фімар,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку, ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

В. М. Присяжненко,

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3015-1372>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.151

ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНІ СТРУКТУРИ У СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: СТАТИСТИКА ТА ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ

S. Fimyar,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Educational Establishment "European University"

V. Prysiashnenko,

Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Educational Establishment "European University"

VERTICALLY INTEGRATED STRUCTURES IN THE SYSTEM OF REGIONAL AGRICULTURE: STATISTICS AND STATE REGULATION

В умовах воєнного стану особливої ваги набуває пошук нових точок економічного зростання, здатних стабілізувати внутрішню економіку та забезпечити її стійкий розвиток. Однією з найперспективніших галузей у цьому контексті виступає аграрний сектор, який завдяки своїм ресурсам та виробничому потенціалу може стати ключовим фактором національного економічного відновлення. У статті досліджено трансформацію сучасних форм господарювання у сільському господарстві України та визначено інституційні умови довгострокового зростання аграрного виробництва.

Основну увагу приділено становленню вертикально інтегрованих структур, що охоплюють усі етапи аграрного виробництва — від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Проведено аналіз таких структур, зокрема їхньої ефективності, масштабності та впливу на продовольчу безпеку. Показано переваги цих форм (оптимізація витрат, логістики, централізоване управління) і водночас висвітлено недоліки — ризики монополізації ринку, ускладнення доступу до нього малими виробниками, обмеження конкуренції.

Розглянуто особливості розвитку аграрних структур у Київській області як одному з провідних аграрних регіонів країни. Встановлено, що ефективне функціонування таких об'єднань потребує активної участі держави. Державне регулювання діяльності сільськогосподарських суб'єктів реалізується шляхом підтримки кооперативного руху, надання фінансових і податкових стимулів, впровадження цільових програм, а також удосконалення правових механізмів управління аграрним виробництвом. Запропоновано напрями подальшого вдосконалення структури вертикально інтегрованих об'єднань в агросфері.

Under martial law, the issue of identifying new sources of economic growth has become especially relevant, as these are essential for stabilizing Ukraine's internal economy and ensuring its sustainable development. In this context, the agricultural sector emerges as one of the most promising and strategically important areas. With its substantial natural resources, production capacities, and export potential, agriculture can play a key role in national economic recovery. This paper examines the transformation of organizational and economic forms in Ukrainian agriculture, focusing on the institutional foundations necessary for achieving long-term growth.

Particular attention is devoted to the development of vertically integrated structures, which encompass all stages of the agricultural value chain—from raw material production to processing and distribution of final products. The analysis highlights both the advantages of such structures (including cost optimization, enhanced logistics, unified management, and resilience to external shocks) and the disadvantages, such as potential market monopolization, reduced access for small producers, and threats to fair competition.

The paper also considers structural and organizational characteristics of such integrated entities in the agricultural sector of Ukraine, using the Kyiv region as a representative case study due to its leading role in national agri-food production. The results emphasize that the effective operation and growth of vertically integrated agricultural holdings require proactive state involvement. Government regulation in the agricultural sector includes support for cooperative development, provision of financial and tax incentives, implementation of targeted support programs, and refinement of legal and administrative frameworks.

In addition, the article outlines the main directions for improving the structural organization of vertically integrated entities, aiming to enhance their role in the modernization of Ukraine's agro-economic complex, ensure food security, and strengthen the national economy in the face of ongoing geopolitical and economic challenges.

Ключові слова: сільське господарство, драйвери зростання, інтеграція, вертикально-інтегровані структури, кооперація, агрохолдинг.

Key words agriculture, growth drivers, integration, vertically integrated structures, cooperation, agrobolding.

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

В умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває пошук нових джерел економічного зростання, які здатні забезпечити не лише відновлення господарства, а й задовольнити потреби населення в базових товарах, зокрема — в аграрній продукції та продуктах харчування. Аграрний сектор національної економіки посідає провідне місце у структурі ВВП, формуванні валютної виручки та забезпеченні продовольчої безпеки держави. Саме тому розвиток сільського господарства є стратегічним напрямом, що має потенціал стати рушієм стабілізації та подальшого економічного зростання. Проте реалізація цього потенціалу потребує перегляду існуючих форм організації виробництва та впровадження нових, інноваційних підходів до управління, зокрема через становлення нових інституційних форм.

На сучасному етапі особливої уваги заслуговує формування вертикально інтегрованих структур, які об'єднують усі ланки аграрного виробничо-комерційного ланцюга — від вирощування продукції до її переробки, логістики та реалізації на внутрішніх і зовнішніх ринках. Такі структури здатні підвищити ефективність аграрного виробництва, забезпечити стабільність постачань продовольства, знизити витрати та зміцнити продовольчу незалежність держави. Водночас це дозволяє формувати сучас-

ну логістику, оперативно реагувати на виклики ринку та гарантувати населенню доступ до якісної продукції сільського господарства в достатньому обсязі.

Поряд із цим виникає необхідність державного регулювання аграрної сфери, що має бути спрямоване на підтримку інтеграційних процесів, розвиток логістичних потужностей, захист вітчизняного виробника, стимулювання кооперації, а також створення умов для сталого розвитку всіх форм господарювання, включаючи дрібні та середні агровиробництва. З огляду на це, постає завдання наукового аналізу переваг, недоліків і перспектив вертикальної інтеграції в сільському господарстві України як одного з основних інструментів формування ефективної аграрної політики та системи продовольчої безпеки.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку аграрного сектора в умовах трансформаційної економіки та впровадження новітніх форм господарювання, зокрема вертикально інтегрованих структур, є предметом активних наукових дискусій. Суттєвий внесок у розробку теоретичних засад аграрної інтеграції зробили такі вчені, як П. Саблук, О. Шпичак, М. Малік, які акцентують увагу на важливості інституційного середовища для сталого розвитку сільського господарства. У роботах цих авторів розкрито природу інтеграційних процесів в аграрній сфері, їх вплив на

ефективність агровиробництва та стабільність продовольчого забезпечення держави.

Дослідження В. Андрійчука та Ю. Лупенка ґрунтуються на економічному аналізі виробничих і фінансових результатів аграрних підприємств, зокрема у контексті формування агропромислових об'єднань та агрохолдингів. Вони відзначають, що інтеграція сприяє посиленню конкурентоспроможності продукції, покращенню логістики та ефективному використанню ресурсів. Водночас окремі публікації вказують на ризики монополізації ринку та послаблення позицій малих і середніх виробників.

У сучасній українській науці все більше уваги приділяється питанням державного регулювання аграрної політики в умовах євроінтеграції. Зокрема, дослідження Т. Осташко [6] та І. Прокопи акцентують на ролі держави в створенні нормативно-правової бази для розвитку інтегрованих структур, формуванні стимулюючого податкового середовища та механізмів фінансової підтримки. Також актуальними є праці, присвячені адаптації аграрного сектору до викликів воєнного стану, зокрема забезпеченню продовольчої безпеки та зміцненню аграрної логістики.

Незважаючи на наявність широкого наукового підґрунтя, слід відзначити потребу в подальшому вивченні структурних змін в аграрному секторі, що відбуваються під впливом нових викликів — економічних, безпекових та екологічних. Саме вивчення особливостей функціонування вертикально інтегрованих аграрних форм господарювання в Україні дозволить розробити ефективні підходи до підтримки національного сільського господарства в умовах сучасних загроз.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної наукової статті є комплексне дослідження процесів вертикальної інтеграції у сільському господарстві України в умовах воєнного стану, зокрема в контексті формування та функціонування вертикально інтегрованих об'єднань (ВІО), їхньої ролі у забезпеченні продовольчої безпеки, підвищенні ефективності аграрного виробництва та адаптації до кризових викликів. Стаття спрямована на аналіз інституційних засад, правового регулювання, організаційної структури та економічної доцільності таких об'єднань, а також на окреслення напрямів удосконалення державної політики підтримки аграрної інтеграції з урахуванням потреб післявоєнного відновлення економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Починаючи з другої половини 1990-х років, із часу здобуття Україною незалежності, одним із ключових напрямів розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі стало формування інтегрованих структур — як вертикальних, так і горизонтальних. Ці процеси набули значного поширення в умовах трансформації аграрної економіки, зростання конкуренції, а також необхідності адаптації до умов ринкового середовища. Станом на сьогодні вертикально інтегровані об'єднання (ВІО) та добровільно інтегровані виробничі (ДІВ) структури вже функціонують у всіх основних галузях сільського господарства та охоплюють більшість регіонів України. Частка таких формувань у загальному обсязі аграрного виробництва продовжує зростати, і наразі вони забезпечують значну частину валової продукції, особливо у стратегічно важливих секторах, таких як вирощування зернових, виробництво м'яса, яєць та продукції птахівництва, де вони виступають домінуючими суб'єктами ринку.

Значущою особливістю є те, що в Україні сформувалося різноманіття інтегрованих структур — як за типом, так і за організаційно-правовою формою. Склад учасників, галузева приналежність, рівень спеціалізації, а також форми власності можуть суттєво відрізнятися. Така різноманітність свідчить про адаптивний характер інтеграційних процесів в умовах сучасної аграрної політики та законодавчого поля.

Основна перевага інтегрованих структур полягає у можливості формування повного виробничо-збутового циклу — від вирощування сировини, її збору, первинної переробки, зберігання, до реалізації кінцевої продукції споживачам або торговельним посередникам. Саме завдяки такій логістичній завершеності забезпечується зниження транзакційних витрат, підвищення ефективності виробництва, а також стабільність поставок на ринку. Особливо важливо, що навіть економічно вразливі агровиробники, включаючись до складу вертикально інтегрованих структур, мають змогу покращити своє фінансове становище, адаптуватися до вимог ринку та реалізовувати свою продукцію на вигідніших умовах [6, с. 12].

В умовах стрімкої трансформації аграрного сектору України важливого значення набуває правове забезпечення функціонування вертикально інтегрованих об'єднань (ВІО) та добровільно інтегрованих виробничих структур (ДІВ), які виступають ключовими інструментами модернізації і підвищення ефективності

Таблиця 1. Найбільші агрохолдинги України за розміром земельного банку

№	Назва агрохолдингу	Характеристика виробничої діяльності	Земельний банк (тис. га)
1	UkrLandFarming	Один з найбільших аграрних холдингів України, що здійснює вертикальну інтеграцію: від вирощування сільськогосподарських культур до їх зберігання, переробки та збуту. Включає 22 області, 3 кліматичні зони, що дозволяє ефективно управляти ризиками.	437,350
2	Kernel	Лідер з експорту зернових культур Чорноморського регіону. Має розвинену інфраструктуру, численні активи, елеватори та термінали, налагоджені логістичні ланцюги.	435,474
3	Миронівський хлібопродукт	Відомий агрохолдинг, що спеціалізується на виробництві м'яса птиці та вирощуванні зернових. Має вертикальну інтеграцію, контролюючи повний цикл виробництва курятини.	346,107
4	Агропросперіс	Один з найбільших виробників та експортерів сільськогосподарських культур Чорноморського регіону. Фінансує та поставляє на експорт більше 2 млн тонн зерна щорічно.	304,613
5	МХП (Миронівський хлібопродукт)	Агропромисловий холдинг, великий вітчизняний лідер, який налічує 20 організацій у семи українських областях. Крім розведення птиці, займається вирощуванням сільськогосподарських культур.	362,000

Джерело: сформовано на основі [8].

сільськогосподарського виробництва. Діяльність цих об'єднань регламентується комплексом законодавчих актів, що забезпечують правову визначеність, організаційно-економічні умови та державний контроль.

Нормативно-правова база, що регулює діяльність ВІО та ДІВ, має багатогранний характер і охоплює різні аспекти господарської діяльності. Важливою складовою є Цивільний кодекс України, який визначає загальні принципи правособ'єктності, порядок укладання договорів та взаємодії між учасниками інтегрованих об'єднань, закладаючи основу для формування корпоративних відносин у даному сегменті.

Господарський кодекс України регулює порядок здійснення підприємницької діяльності, реєстрацію та управління інтегрованими формами господарювання, що забезпечує легітимність їх функціонування та захист прав учасників. Значну роль відіграє Закон України "Про кооперацію" [3], який створює правові умови для формування добровільних об'єднань суб'єктів господарювання, зокрема в аграрному секторі, що сприяє розвитку кооперативного руху та горизонтальних інтеграційних процесів.

Закон України "Про фермерське господарство" [4] регулює діяльність фермерських господарств, що є важливими учасниками інтегрованих структур, і визначає механізми їх співпраці з іншими суб'єктами господарюван-

ня у рамках вертикальної інтеграції. Крім того, Закон "Про акціонерні товариства" та Закон "Про товариства з обмеженою відповідальністю" визначають правові форми організації ВІО і ДІВ, регламентуючи порядок їх створення, управління, розподілу прибутків та відповідальності учасників.

Особливу увагу в законодавстві приділено податковому регулюванню діяльності інтегрованих структур, що визначено Податковим кодексом України. Чітке регулювання податкових зобов'язань сприяє прозорості фінансової діяльності та створює стимули для розвитку інтеграційних процесів.

Антимонопольне законодавство України, зокрема Закон "Про захист економічної конкуренції", відіграє важливу роль у підтриманні рівних умов господарювання, запобігаючи зловживанню домінуючим становищем інтегрованих об'єднань та забезпечуючи ефективну конкуренцію на ринку.

В контексті державного регулювання функціонування аграрного сектору слід виділити Закон України "Про державне регулювання виробництва і обігу сільськогосподарської продукції", який визначає особливості підтримки та контролю за діяльністю сільськогосподарських підприємств, сприяє формуванню державної політики у сфері аграрної інтеграції.

Додатково, нормативно-правові акти Міністерства аграрної політики та продоволь-

ства України встановлюють практичні вимоги до діяльності ВІО та ДІВ, регулюючи стандарти виробництва, звітності, фінансової прозорості та підтримки інноваційних процесів.

Отже, чинна нормативно-правова база України створює комплексне правове поле для розвитку вертикально інтегрованих та добровільно інтегрованих виробничих об'єднань у сільському господарстві, забезпечуючи баланс між інтересами учасників, потребами ринку та завданнями державної політики. Проте, подальша модернізація законодавства та вдосконалення механізмів державного регулювання необхідні для підвищення ефективності інтеграційних процесів, стимулювання інновацій та посилення конкурентоспроможності аграрного сектору в цілому [1].

В умовах українського сільського господарства вертикальна інтеграція розглядається як комплексна форма об'єднання кількох технологічно пов'язаних етапів діяльності в межах одного підприємства або корпоративного об'єднання. Це може включати: обробку землі, вирощування культур, збирання врожаю, його зберігання, переробку та збут. Аналогічна модель застосовується і в тваринництві: від ветеринарного обслуговування до виробництва м'яса, молока, вовни та реалізації готової продукції.

У таблиці представлено п'ять найбільших агрохолдингів України за розміром земельного банку. Лідером є UkrLandFarming, що обробляє понад 437 тис. га землі, що свідчить про значний потенціал у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції. Kernel та Миронівський хлібопродукт також мають значні земельні банки, що дозволяє їм ефективно реалізовувати стратегію вертикальної інтеграції. Інші компанії, такі як Агропросперіс та МХП, демонструють стабільний розвиток та значний внесок у аграрний сектор України.

У Таблиці 2 представлено орієнтовні обсяги виробництва провідних агрохолдингів України, що дозволяє оцінити їх внесок у загальну агропромислову продуктивність країни. Згідно з даними Державної служби статистики, загальне виробництво зернових та зернобобових культур в Україні у сприятливі довоєнні роки перевищувало 60 млн тонн щорічно, з яких близько 40—50% експортувалося. У такому контексті компанії UkrLandFarming і Агропросперіс, кожна з яких виробляє або експортує понад 2 млн тонн зернових щороку, займають вагомий частку на ринку (до 7—10% кожна), що свідчить про їхню високу продук-

Таблиця 2. Обсяг виробництва продукції агрохолдингами України

№	Назва агрохолдингу	Обсяг виробництва (орієнтовно)
1	UkrLandFarming	Виробляє понад 2 млн тонн зернових та олійних культур щорічно.
2	Kernel	Експортує понад 5 млн тонн зерна на рік, є найбільшим виробником соняшникової олії в Україні.
3	Миронівський хлібопродукт	Виробляє понад 570 тис. тонн м'яса птиці на рік, є одним з найбільших виробників курятини в Україні.
4	Агропросперіс	Поставляє на експорт більше 2 млн тонн зерна щорічно.
5	МХП	Виробляє понад 730 тис. тонн м'яса птиці на рік, є одним з найбільших виробників курятини в Україні.

Джерело: сформовано на основі [8].

тивність і системну роль у зовнішньоекономічній діяльності аграрного сектору.

Kernel, з обсягом експорту понад 5 млн тонн зерна на рік, забезпечує понад 10% від загального експорту зерна України, а також займає лідируючу позицію у виробництві соняшникової олії, яка є ключовим експортним товаром агросектору. Це підтверджує стратегічну роль компанії в експортно-орієнтованій структурі економіки.

Щодо тваринництва, Миронівський хлібопродукт (МХП), який виробляє понад 700 тис. тонн м'яса птиці щорічно, забезпечує понад 60% загального обсягу виробництва курятини в Україні. Таким чином, МХП виступає не просто лідером у галузі, а й системоутворюючим підприємством, що забезпечує внутрішній ринок та значну частину експорту м'ясної продукції. Це має особливе значення з огляду на необхідність забезпечення продовольчої безпеки в умовах війни та нестабільності поставок.

Загалом, п'ять найбільших агрохолдингів, представлених у таблиці, забезпечують сумарно значну частку сільськогосподарського виробництва країни в стратегічних секторах: зерновому, олійному та м'ясному. Їх домінування вказує на високу ступінь концентрації виробництва, що з одного боку, сприяє підвищенню ефективності, а з іншого — вимагає ефективного державного регулювання для запобігання монополізації і забезпечення рівного доступу до ринкової інфраструктури для малих і середніх виробників.

Крім того, роль цих агрохолдингів зростає в умовах воєнного стану, коли вони здатні акумулювати ресурси, підтримувати безперервність ланцюгів постачання та стабілізувати ціни на аграрну продукцію. Така централізація виробництва робить вертикально інтегровані структури одним із ключових факторів

стійкості аграрного сектору в кризових умовах.

На нашу думку кращим прикладом української моделі вертикальної інтеграції є агрохолдинг МХП (Миронівський хлібопродукт), який об'єднує всі стадії виробництва — від вирощування зернових для кормів, виробництва комбікормів, інкубації яєць, вирощування птиці, забою, переробки до продажу готової продукції в роздрібній мережі. Такий підхід забезпечує підприємству повний контроль над якістю та витратами на всіх етапах аграрного виробництва, дозволяючи ефективно функціонувати в умовах внутрішнього та зовнішнього ринку.

Застосування вертикальної інтеграції в Україні стало відповіддю на виклики економічної нестабільності, логістичні труднощі, обмежений доступ до фінансування та необхідність зміцнення національного аграрного ринку. Водночас вона сприяє розвитку малого і середнього фермерства через участь у кооперативних ланцюгах, де фермери можуть делегувати переробку та збут більшим підприємствам-партнерам, залишаючи за собою контроль над виробництвом.

Характерною особливістю агрохолдингу МХП (Миронівський хлібопродукт) є повна вертикальна інтеграція всіх етапів аграрного виробництва — від вирощування сировини до виробництва кінцевої продукції та її реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках. Структура МХП охоплює понад 360 тис. гектарів сільськогосподарських земель, на яких вирощуються зернові та олійні культури для забезпечення власних комбікормових заводів. Надалі ці корми використовуються для утримання поголів'я птиці на численних птахофабриках компанії, таких як "Вінницька птахофабрика".

М'ясна продукція, зокрема курятина під торговими марками "Наша Ряба" та "Lehko!", проходить повний цикл переробки, упаковки й дистрибуції через розгалужену логістичну мережу компанії. Завдяки таким глибоким інтеграційним зв'язкам МХП забезпечує контроль якості на кожному етапі, знижує витрати та мінімізує залежність від зовнішніх постачальників. Ці переваги особливо актуальні в умовах військового стану та порушення ланцюгів постачання.

МХП активно залучає фермерські господарства до співпраці у вигляді субпідряду або в межах кластерних моделей, де фермери виробляють сировину на замовлення холдингу за чіткими стандартами. Це дозволяє дрібним виробникам інтегруватися у високоефективну

інфраструктуру та мати стабільні канали збуту. За даними самої компанії, близько 45% продукції птахівництва формується в результаті співпраці з локальними партнерами.

У структурі доходів агрохолдингу спостерігається висока частка експортних поставок, зокрема до країн Близького Сходу та ЄС, що дозволяє МХП залишатися валютогенеруючим підприємством і підтримувати продовольчу безпеку України. За різними оцінками, рентабельність діяльності підприємств у структурі МХП сягає 40-60% залежно від напрямку діяльності. Таким чином, МХП є прикладом ефективного реалізації моделі вертикальної інтеграції в українському аграрному секторі, яка забезпечує синергію виробничих, переробних та логістичних компонентів агробізнесу.

Цей тип вертикальної інтеграції правомірно визначити як коротку вертикальну інтеграцію, яка представляє комбінацію виробництв "нижнього або базового рівня" сільськогосподарського виробництва, а також "верхнього рівня", пов'язаного з переробкою, зберіганням та збутом сільсько-господарської продукції.

Крім того, вертикальна інтеграція у сільському господарстві може розглядатися у контексті певної території та виражати зв'язки між виробництвами з географічного ознакою єдності. Наприклад, об'єднання всіх виробників молока на території деяких регіонів. Вироблене у селянських подвір'ях, фермерських господарствах та молочних фермах молоко, транспортується та розподіляється в межах сфери діяльності однієї й тієї ж компанії [6, с. 16].

Іншим показовим прикладом реалізації моделі вертикальної інтеграції в аграрному секторі Київської області є діяльність агропромислового підприємства ТОВ "Агропромхолдинг Авангард". Це вертикально інтегрований аграрний холдинг, який спеціалізується на повному циклі виробництва яєць та продукції птахівництва. Структура холдингу включає: племінні птахофабрики, інкубатори, комбікормові заводи, підприємства із переробки продукції, транспортно-логістичні підрозділи, а також розгалужену торговельну мережу.

До складу інтегрованого виробничого комплексу "Авангард" входять понад 10 суб'єктів господарювання, зокрема фермерські господарства Київщини, що забезпечують постачання зернових для виготовлення власного корму, інкубаційні станції, підприємства первинної і глибокої переробки, логістичні центри та торговий дім з експортним відділом.

Вертикальна інтеграція забезпечила стабільність надходження сировини, контроль

якості на всіх етапах виробничого процесу та значне зниження витрат. Завдяки цьому підприємство досягло високої рентабельності, змогло інвестувати в модернізацію технологій, нарощування виробничих потужностей та розширення асортименту готової продукції — від яєць до сухих яєчних сумішей і фасованих субпродуктів.

Завдяки сталому забезпеченню кормовою базою та централізованому управлінню виробничими потоками, ТОВ "Агропромхолдинг Авангард" забезпечує понад 30% продукції яєчного напрямку в Київській області. Крім того, компанія є важливим експортером — значна частка продукції реалізується на ринках Європейського Союзу, Близького Сходу та Північної Африки.

Таким чином, дана модель вертикальної інтеграції в умовах сучасного аграрного ринку України демонструє здатність адаптації до змін зовнішнього середовища, зниження ризиків постачання та забезпечення стабільності агропродовольчої системи регіону.

Сільськогосподарські підприємства, що стали учасниками вертикально інтегрованих структур (ВІС), також отримали відчутну вигоду від участі в інтеграційних процесах. Окрім гарантованого та своєчасного доступу до фінансових ресурсів, вони змогли значно зменшити обсяги втрат сільськогосподарської продукції, які раніше становили до 25% від загального обсягу валової продукції. Завдяки централізованому управлінню, узгодженості дій між виробниками, переробниками та логістичними операторами, відбулося суттєве підвищення ефективності функціонування всього виробничо-збутового ланцюга.

Поряд із зазначеними перевагами вертикальної інтеграції, в практиці сільського господарства може застосовуватися також модель економічної інтеграції, яка передбачає функціонування базового (виробничого) та допоміжного (переробного або збутового) сегментів у межах єдиної корпоративної структури. Особливістю такого типу є те, що між різними видами діяльності відсутній тісний виробничо-технологічний зв'язок — компанія контролює всі етапи, але кожен з них може функціонувати відносно автономно.

Наприклад, зерно, вирощене в певному регіоні, може бути реалізоване переробному підприємству, яке входить до структури великої агрокорпорації, однак фізично не пов'язане з виробничими потужностями даного регіону. Переробна компанія може мати власників, відмінних від сільгоспвиробників, або закупо-

увати зерно у широкого кола постачальників, включно з тими, що не є частиною ВІС. Подібна практика є досить поширеною на підприємствах, які спеціалізуються на переробці зернових культур, зберіганні врожаю на елеваторах та зерносховищах.

Таке функціональне розмаїття та варіативність моделей інтеграції пояснюються низкою чинників, серед яких: географічна доцільність розташування виробничих і переробних потужностей, якість та обсяг сировини, розвиненість транспортної та логістичної інфраструктури, гнучкість у формуванні закупівельної політики, наявність стратегічних партнерств тощо. У сукупності ці фактори визначають оптимальну модель інтеграційної взаємодії у сільському господарстві на регіональному та національному рівнях.

Аналогічні вертикально інтегровані структури активно функціонують і в аграрному секторі Київської області. Зокрема, показовим прикладом такого об'єднання є діяльність агропромислового підприємства ПАТ "Миронівський хлібопродукт" (МХП), яке виступає одним із найбільш потужних вертикально інтегрованих агрохолдингів не лише регіону, але й усієї України. У Київській області підприємство має розгалужену мережу виробничих і переробних підрозділів, зокрема Миронівську птахофабрику, завод із виробництва кормів, сучасні забійні та пакувальні лінії, а також логістичні комплекси.

Модель діяльності МХП в регіоні повністю відповідає принципам вертикальної інтеграції: агрохолдинг контролює всі етапи аграрного ланцюга — від вирощування зернових культур (для виробництва власних кормів), інкубації, вирощування птиці, забою та пакування — до роздрібної реалізації продукції під відомими брендами ("Наша Ряба", "Легко", "Башинський" тощо).

Саме в птахівничому напрямі вертикальна інтеграція проявляється найповніше: це дозволяє мінімізувати витрати, контролювати якість продукції на кожному етапі, уникати сезонних коливань цін на сировину та забезпечити сталу присутність на внутрішньому й зовнішньому ринках. Продукція МХП експортується у понад 80 країн світу, а підприємства Київщини є важливою ланкою в цій виробничо-логістичній системі.

Таким чином, вертикально інтегрована структура, що реалізована у МХП на прикладі Київської області, демонструє практичну ефективність моделі сталого аграрного розвитку, де забезпечується висока рентабельність вироб-

ництва, продовольча безпека, а також створюються робочі місця в сільській місцевості.

Сучасні трансформації в аграрному секторі України, спричинені викликами повномасштабної війни, порушенням логістичних ланцюгів, дестабілізацією експортної політики та зростанням ризиків у забезпеченні продовольчої безпеки, зумовлюють необхідність пошуку ефективних моделей організації виробництва. Однією з ключових інституційних форм, яка демонструє відносну стабільність у кризових умовах, є вертикальна інтеграція [7].

Вертикально інтегровані структури (ВІС) у сільському господарстві — це багатофункціональні об'єднання підприємств, що охоплюють повний цикл аграрного виробництва: від обробки землі, вирощування та переробки продукції до її зберігання, транспортування і збуту. Основною перевагою таких структур є здатність формувати замкнені технологічні цикли, що дозволяє значно скорочувати собівартість одиниці продукції шляхом зниження транспортних витрат, витрат на проміжних посередників та ефективнішого використання ресурсів. Особливо важливим цей чинник є в умовах обмеженого доступу до портів та інфраструктури, які зазнали руйнувань.

Додатково вертикальна інтеграція забезпечує контроль над внутрішніми логістичними процесами, стабільність постачання, прогнозованість доходів і захист специфічних знань та технологій ("ноу-хау"), які залишаються в межах однієї корпоративної структури. Це має особливе значення для забезпечення якості та безпечності сільськогосподарської продукції, яка постачається як на внутрішній ринок, так і на зовнішні ринки через гуманітарні або міжнародні продовольчі програми.

Проте, попри наявні переваги, вертикальна інтеграція має і низку обмежень. Одним із суттєвих недоліків є зниження гнучкості управлінських рішень на рівні окремих підрозділів. В умовах воєнної турбулентності, коли ринки змінюються динамічно, це може призводити до неефективного використання ресурсів. Ускладнення управлінської структури зумовлює зростання умовно-постійних витрат, що впливає на рентабельність. Більше того, сучасні дослідження демонструють, що між ступенем вертикальної інтеграції та рівнем прибутковості сільськогосподарських підприємств спостерігається незначна пряма залежність. Проте водночас зменшується рівень збитковості, що є важливим для стійкості бізнесу в умовах ризику.

У структурі ВІС вітчизняного сільського господарства ключовим залишається природно-ресурсний компонент — земля та її продуктивний потенціал. Типова структура таких об'єднань охоплює численні взаємопов'язані ланки: від обробки ґрунту й аграрного виробництва до переробки, фасування, зберігання, збуту та логістики. Такі інтегровані моделі характерні, зокрема, для найбільших аграрних корпорацій України (наприклад, МХП, "Кернел", "Астарта"), які у складних умовах зберігають конкурентоспроможність та забезпечують критичні потреби країни в продовольстві.

Враховуючи стратегічне значення аграрного сектору в період воєнного стану, вертикальна інтеграція може і надалі відігравати ключову роль у відновленні та стабілізації агропромислового виробництва. Проте її розвиток потребує обережного підходу: важливо забезпечити баланс між централізацією управління та гнучкістю оперативного реагування на ринкові виклики. У цьому контексті підтримка держави, розвиток інфраструктури, податкові стимули та антикризове регулювання мають стати важливими елементами політики відновлення національного сільського господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Вертикально інтегровані системи різного типу та характеру, що почали формуватись у сільському господарстві України ще з 90-х років ХХ століття, на сучасному етапі стали одним із ключових механізмів стабілізації й розвитку національного аграрного сектору. Їх поява була зумовлена не лише потребою у відновленні виробничо-господарських зв'язків після розпаду колишніх агропромислових структур, а й об'єктивною необхідністю побудови ефективної, ринково орієнтованої моделі аграрного виробництва. У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану та загальноекономічної турбулентності, вертикально інтегровані об'єднання (ВІО) відіграють надзвичайно важливу роль як інструмент підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

На прикладі таких потужних аграрних структур, як МХП, "Кернел", "Астарта" та ін., проаналізованих у таблицях, можна побачити, що саме великі вертикально інтегровані агрохолдинги забезпечують значну частку валового виробництва аграрної продукції, займаючи лідируючі позиції за площею оброблюваних

угідь та обсягами реалізації продукції. Згідно з представленими статистичними даними, такі підприємства охоплюють повний ланцюг створення доданої вартості: від первинного виробництва сільськогосподарської сировини до її переробки, пакування, зберігання та збуту. Саме цей фактор дозволяє їм мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами цін на ринку, перебоями в логістиці та нестачею трудових ресурсів.

Разом із тим, важливо підкреслити роль державного регулювання в забезпеченні ефективного функціонування таких структур. Умови інтеграції в аграрному секторі формуються не лише ринковими механізмами, а й залежать від ефективності дії правових, фінансових, податкових та інституційних інструментів державної аграрної політики. Наявність правової бази щодо кооперації, кластеризації, концесій, інвестиційного та антикризового регулювання є фундаментальною передумовою для сталого розвитку вертикальних інтеграцій. Особливої уваги потребує забезпечення прозорості земельних відносин, підтримка малого і середнього бізнесу у процесі входження в інтеграційні об'єднання, а також розвиток інфраструктури агрологістики та експорту.

Таким чином, вертикальна інтеграція, за умови належної державної підтримки, може стати ключовою моделлю стійкого аграрного розвитку в післякризовий період. Вона не тільки сприяє підвищенню ефективності виробництва й забезпеченню продовольчої безпеки, а й створює потенціал для залучення інвестицій, інноваційного оновлення агросектору та розбудови сучасної агропромислової системи України, здатної відповісти на виклики глобального ринку.

Література:

1. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2002 року № 40-IV. Відомості Верховної Ради України, 2002, № 35, ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Закон України "Про інвестиційну діяльність" від 19 жовтня 2001 року № 1560-IV. Відомості Верховної Ради України, 2001, № 43, ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-14#Text>
3. Закон України "Про кооперацію" від 19 червня 2003 року № 1089-IV. — Офіційний вісник України, 2003, № 33, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text>
4. Закон України "Про фермерське господарство" від 15 травня 2003 року № 973-IV. — Офіційний вісник України, 2003, № 28, зі зміна-

ми від 10.10.2024 р. № 4017-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>

5. Орлов О. О., Рясних Є. Г., Савченко О. В. Формування цін на інноваційну продукцію: проблеми та шляхи вирішення. Трансформаційна економіка. 2023; № 1: 9. DOI: <https://doi.org/10.32782/27868141/202319>

6. Осташко Т. О., Маслак О. І. Підтримка аграрного сектора в умовах воєнного стану. Економічна політика. 2023. № 24. С. 10—22. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-24-11](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-11)

7. Скоробогатова Н. Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах індустрії 4.0. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2021; № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/23075651.18.2021.241099>

8. Державна служба статистики України: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), The Law of Ukraine "On innovation activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (Accessed 12 June 2025).
 2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On investment activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-14#Text> (Accessed 12 June 2025).
 3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On Cooperation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text> (Accessed 15 June 2025).
 4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On Farming", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (Accessed 15 June 2025).
 5. Orlov, O.O., Riasnykh, Ye.H. and Savchenko, O.V. (2023), "Formation of prices for innovative products: problems and ways of solving them", *Transformatsiina ekonomika*, vol. 1, pp. 9. <https://doi.org/10.32782/27868141/2023-1-9>.
 6. Ostashko, T.O. and Maslak, O.I. (2023), "Support of the agrarian sector under martial law", *Ekonomichna polityka*, vol. 24, pp. 10—22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-11>.
 7. Skorobohatova, N.Ye. (2021), "Investment support of innovative development of enterprises in the context of Industry 4.0", *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, vol. 18. <https://doi.org/10.20535/23075651.18.2021.241099>.
 8. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm (Accessed 15 June 2025).
- Стаття надійшла до редакції 21.06.2025 р.*

УДК 502.1:005.35

А. А. Тюріна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0894-8897>

А. О. Грищенко,

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6744-8565>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.160

ESG ЯК НОВА ПАРАДИГМА ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

A. Tiurina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

A. Gryshchenko,

Postgraduate Student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ESG AS A NEW PARADIGM FOR ASSESSING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті обґрунтовано необхідність трансформаційних змін критеріїв оцінки інвестиційної привабливості підприємств з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських чинників. Систематизовано ключові компоненти ESG-системи, охарактеризовано типові метрики, стандарти звітності (GRI, SASB, TCFD, ISSB, ESRS) та їхню релевантність для аграрного сектору. Виокремлено переваги впровадження ESG-підходу для сільськогосподарських підприємств, зокрема підвищення прозорості, зниження ризиків, розширення доступу до зеленого фінансування, можливість участі в міжнародних програмах сталого розвитку. Проаналізовано вплив ESG-рейтингів на інвестиційну репутацію підприємств, зокрема можливість доступу до міжнародних індексів сталого розвитку, залучення партнерів з відповідальним підходом до інвестування та отримання фінансових переваг у вигляді знижених ставок за кредитами або грантової підтримки. Виявлено, що синергія між приватним сектором, регуляторами та фінансовими установами є ключовою умовою для створення стійкої моделі розвитку аграрного сектору, яка відповідатиме сучасним екологічним і соціальним викликам. Виділено структурні бар'єри впровадження ESG в Україні: недостатня обізнаність, кадровий дефіцит, ускладнений збір даних, фрагментованість нормативної бази. Запропоновано конкретні кроки щодо їх подолання: популяризація добровільної нефінансової звітності, розробка публічного ESG-реєстру, стимулювання банками підприємств до впровадження звітності, а також розвиток навчальних програм.

The article explores the evolution of approaches to assessing the investment attractiveness of agricultural enterprises in the context of global challenges, financial market transformation, and increasing demands for environmental and social responsibility in business. It is substantiated that traditional financial criteria (such as profitability, liquidity, capital structure), which have long dominated investment analysis, no longer provide a comprehensive picture of the long-term prospects of enterprises. Instead, growing attention is being given to the ESG approach, which incorporates environmental, social, and governance factors into financial analysis and serves as a response to investors' need to mitigate non-financial risks. The study systematizes the key components of the ESG framework, describes typical metrics and reporting standards (GRI, SASB, TCFD, ISSB, ESRS), and analyzes their relevance for the agricultural sector. The article highlights the benefits of implementing the ESG approach for agricultural enterprises, including increased transparency, reduced risks, improved access to green financing, and the opportunity to participate in international sustainable

development programs. In addition, the paper examines the influence of ESG ratings on the investment reputation of enterprises, particularly their ability to be included in international sustainability indices, attract responsible investment partners, and receive financial advantages such as reduced lending rates or grant support. It is shown that even voluntary disclosure of non-financial information can become a significant factor in decision-making by institutional investors. Special attention is given to the prospects for implementing ESG standards within national agricultural policy, including through state support tools, accessible credit mechanisms, and certification programs. Authors emphasize that synergy between the private sector, regulators, and financial institutions is a key condition for building a sustainable development model for the agricultural sector that responds to current environmental and social challenges. The article also addresses structural barriers to ESG implementation in Ukraine, including low awareness, shortage of qualified personnel, difficulties in data collection, and fragmented regulatory frameworks. Specific steps to overcome these challenges are proposed, such as promoting voluntary non-financial reporting, developing a public ESG registry, encouraging banks to incentivize reporting, and expanding educational programs. The findings provide both theoretical and practical value for researchers, agricultural enterprise managers, investors, and policymakers engaged in sustainable agricultural development.

Ключові слова: інвестиційна привабливість; ESG-підхід; сталий розвиток; сільське господарство; нефінансова звітність; ESG-метрики; зелене фінансування; управління ризиками.

Key word: investment attractiveness; ESG approach; sustainable development; agriculture; non-financial reporting; ESG metrics; green finance; risk management.

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

У сучасних умовах трансформації фінансових ринків, посилення кліматичних ризиків та глобального запиту на відповідальне ведення бізнесу, питання інвестиційної привабливості підприємств набуває нового змісту. Якщо раніше домінували підходи, що ґрунтувалися винятково на фінансових показниках, таких як рентабельність, ліквідність чи структура капіталу, то сьогодні зростає потреба в урахуванні нефінансових аспектів, які визначають довгострокову стабільність бізнесу. Серед таких аспектів вирізняються екологічна відповідальність, соціальна стійкість та якість корпоративного управління, що формують так звану ESG-систему (Environmental, Social, Governance). Саме ця система дедалі активніше інтегрується у процедури інвестиційного аналізу та фінансування як на глобальному рівні, так і в національних економіках. При цьому особливої уваги потребує аграрний сектор, що поєднує високу залежність від природних ресурсів, соціальну вразливість сільських територій і нестабільність умов доступу до капіталу.

Незважаючи на стрімке поширення ESG-підходу у глобальній інвестиційній практиці, в Україні, зокрема в аграрному секторі, спостерігається фрагментарне розуміння його сутності та прикладного значення. Підприємства здебільшого орієнтуються на класичні фінансові критерії оцінки привабливості, ігноруючи нефінансові ризики, що знижує їхню здатність залучати довгострокове фінансування та адаптуватися до сучасних викликів. Проблема ускладнюється відсутністю стандартизованих механізмів запровадження ESG на рівні малих і середніх сільськогосподарських підприємств, дефіцитом інформації щодо метрик, методологій та вимог інвесторів.

Актуальність проблеми полягає в тому, що інституціональні інвестори, банки та міжнародні фонди дедалі частіше висувають вимоги щодо ESG-звітності компаній, відповідності екологічним і соціальним критеріям. Відсутність адаптованої системи оцінки інвестиційної привабливості з урахуванням ESG-факторів обмежує доступ аграрного бізнесу до зеленого фінансування, міжнародних партнерств і пільгових програм підтримки. Таким чином, постає необхідність наукового обґрунтування нової парадигми оцінювання інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств, що базується на інтеграції ESG-підходу як ключової умови довгострокової стійкості, прозорості та конкурентоспроможності.

Актуальність проблеми полягає в тому, що інституціональні інвестори, банки та міжнародні фонди дедалі частіше висувають вимоги щодо ESG-звітності компаній, відповідності екологічним і соціальним критеріям. Відсутність адаптованої системи оцінки інвестиційної привабливості з урахуванням ESG-факторів обмежує доступ аграрного бізнесу до зеленого фінансування, міжнародних партнерств і пільгових програм підтримки. Таким чином, постає необхідність наукового обґрунтування нової парадигми оцінювання інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств, що базується на інтеграції ESG-підходу як ключової умови довгострокової стійкості, прозорості та конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання трансформації підходів до оцінки інвестиційної привабливості в умовах сталого

розвитку набули значної уваги здебільшого у зарубіжній літературі. Провідні дослідники акцентують увагу на необхідності врахування нефінансових факторів при оцінюванні інвестиційних рішень. Так, у звітах міжнародних організацій, зокрема OECD [1] та UNEP Finance Initiative [2], підкреслюється, що інтеграція ESG-факторів у бізнес-моделі дозволяє знижувати ризики, підвищувати довіру інвесторів і формувати довгострокову вартість компаній.

Алхаміс І. зазначає, що інституційні інвестори дедалі активніше використовують екологічні, соціальні та управлінські чинники при формуванні інвестиційних стратегій, орієнтуючись на сталість, а не лише прибутковість [3]. Дослідження Clark, Feiner & Viehs, а також метааналіз Deutsche Asset & Wealth Management спільно з Університетом Гамбурга свідчать про позитивний кореляційний зв'язок між високими ESG-показниками та фінансовою ефективністю бізнесу [4; 5].

Незважаючи на широку представленість тематики ESG у науковому та аналітичному дискурсі, специфіка впровадження цього підходу в аграрному секторі залишається недостатньо розробленою. Більшість публікацій зосереджені на корпоративному секторі або великих компаніях, тоді як проблематика доступу до фінансування, адаптації стандартів та формування прозорої нефінансової звітності в контексті сільського господарства ще потребує глибшого аналізу.

Таким чином, актуальним є подальше дослідження механізмів, за допомогою яких ESG-фактори можуть бути інтегровані в управлінські процеси аграрних підприємств як умова для формування нової моделі інвестиційної привабливості в умовах сталого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основна мета — обґрунтувати необхідність оновлення підходів до оцінки інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств із урахуванням принципів сталого розвитку та впливу ESG-факторів. Дослідження покликане висвітлити значення нефінансових аспектів для формування довгострокової стійкості бізнесу та підвищення зацікавленості інвесторів. Практична цінність дослідження полягає у визначенні шляхів підвищення прозорості, фінансової привабливості та адаптаційного потенціалу аграрних підприємств в умовах змін глобального фінансового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Упродовж десятиліть оцінка інвестиційної привабливості підприємств ґрунтувалася переважно на аналізі фінансових показників, які відображають поточну ліквідність, рентабельність, платоспроможність, обсяг зобов'язань та ефективність капіталу. До таких індикаторів зазвичай належать коефіцієнти фінансової стійкості, мультиплікатори прибутковості, динаміка грошових потоків, показники рентабельності активів і капіталу [6; 7]. У світовій і вітчизняній практиці ці методи були стандартом для банківських установ, кредитних агентств і внутрішнього фінансового планування.

Однак сучасні глобальні тренди, зокрема поширення практик відповідального інвестування, кліматичні ризики, зростання соціальних очікувань і вимог до прозорості управління, демонструють обмеженість виключно фінансових моделей. Вони не враховують зовнішні ризики, такі як вплив бізнесу на довкілля та суспільство, що у довгостроковій перспективі може знижувати вартість компанії, навіть за позитивних короткотермінових фінансових результатів. Зміна інституційного контексту фінансування, запровадження вимог до нефінансової звітності, а також нові індикатори репутаційної оцінки зумовлюють необхідність перегляду традиційних методик. Таким чином, виникає потреба у ширшому підході, який би враховував не лише прибутковість, а й відповідальність підприємства перед суспільством, державою та майбутніми поколіннями.

Починаючи з другої половини XX століття, у світовому дискурсі поступово формується уявлення про необхідність поєднання економічної вигоди з екологічною та соціальною відповідальністю. Ключовим етапом стало оприлюднення звіту Комісії Брутланд у 1987 році, де вперше запропоновано визначення сталого розвитку як такого, що "задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої" [8]. Відтоді концепція почала активно інтегруватися в стратегічні документи міжнародних інституцій, зокрема ООН, ЄС, OECD, МВФ та Світового банку.

Сталий розвиток як парадигма привніс нові вимоги до бізнесу: екологічна нейтральність, соціальна інклюзія, прозоре управління. У відповідь на ці виклики сформувався ESG-підхід, який став інструментом трансформації інвестиційної логіки. Тепер ефективність

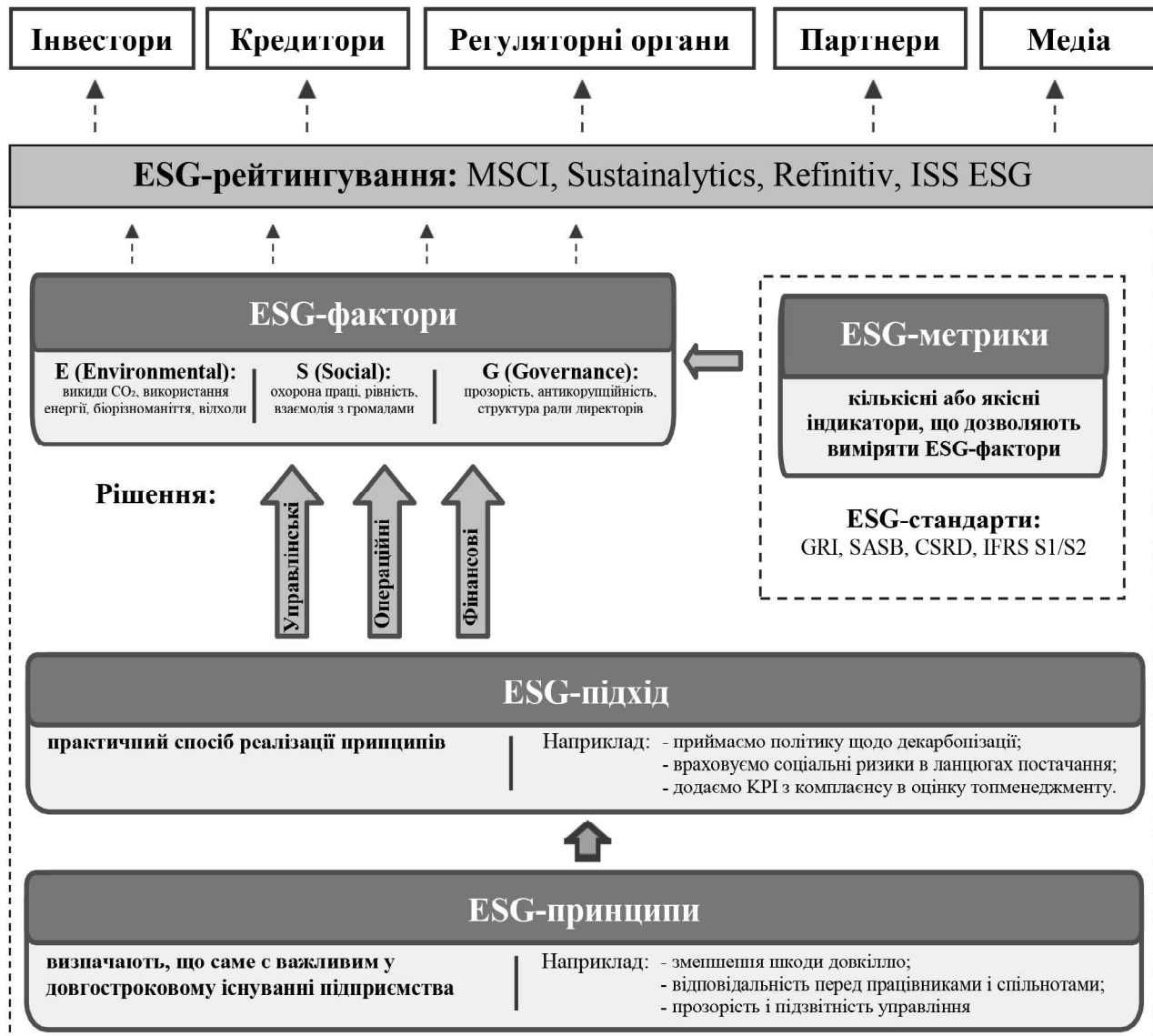


Рис. 1. Алгоритм впровадження ESG у діяльність підприємства

Джерело: систематизовано авторами.

підприємства розглядається не лише крізь призму прибутковості, а й з огляду на його вплив на довкілля, людей і внутрішню управлінську етику.

Для аграрного сектору така трансформація має особливе значення, оскільки саме тут екологічна й соціальна складова є органічною частиною господарської діяльності. Впровадження принципів сталого розвитку через ESG дозволяє не лише знижувати репутаційні й кліматичні ризики, а й отримувати конкурентні переваги у вигляді доступу до зеленого фінансування, партнерств і програм міжнародної технічної допомоги.

ESG (Environmental, Social, Governance) об'єднує три ключові напрями нефінансового оцінювання підприємств, кожен з яких має свою методологічну логіку, показники, індика-

тори й механізми впливу на прийняття інвестиційних рішень. Нами систематизовано п'ять базових елементів ESG-архітектури: фактори, метрики, стандарти, принципи та підходи, що дозволяє сформулювати цілісну аналітичну систему для вимірювання сталості підприємства:

— ESG-фактори — це групи параметрів, що характеризують екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

— Метрики — кількісні або якісні показники, за допомогою яких вимірюється досягнення цілей у межах кожного фактору.

— Стандарти звітності — це регламентовані рамки, у межах яких компанії публікують нефінансову інформацію (GRI, SASB, TCFD тощо).

— Принципи ESG — загальні нормативні положення, що формують філософію відповідального інвестування.

— Підходи — це способи інтеграції ESG у інвестиційні стратегії: негативний скринінг, найкращі в класі, інтеграція ESG, впливове інвестування.

Кожен з елементів не функціонує ізольовано: метрики базуються на факторах, стандарти об'єднують метрики, а принципи визначають, які стандарти будуть використані. Така багаторівнева структура дозволяє інвесторам здійснювати як кількісну, так і якісну оцінку підприємств, виявляти ризики та можливості, що виходять за межі традиційної фінансової звітності. Алгоритм взаємозв'язку між ключовими складовими ESG-системи від базових принципів до управлінських рішень і зовнішньої оцінки з боку стейкхолдерів узагальнює логіку формування ESG-підходу в управлінні підприємством з урахуванням очікувань інвесторів, кредиторів, регуляторів, партнерів і представників інформаційного середовища (рис. 1).

Зображена схема демонструє, що ESG-принципи формують ціннісну основу управління підприємством, яка реалізується через відповідні підходи, засновані на вимірюваних ESG-факторах і стандартизованих метриках. Саме ці елементи слугують основою для прийняття управлінських, операційних і фінансових рішень, а також створюють передумови для зовнішнього рейтингування компаній.

Кожен з компонентів ESG-підходу охоплює окрему сферу впливу підприємства та формує специфічну групу ризиків і можливостей. Їх зміст не є універсальним і значною мірою залежить від галузевої належності, географічного контексту та очікувань стейкхолдерів. У цілому виокремлюють три базові напрямки, які утворюють цілісну систему критеріїв оцінювання сталості:

1. Environmental (екологічний) компонент стосується впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище. Він охоплює такі аспекти, як викиди парникових газів, використання енергії та водних ресурсів, управління відходами, збереження біорізноманіття, адаптація до зміни клімату. У сільському господарстві цей вимір має критичне значення, з огляду на деградацію ґрунтів, забруднення вод, зміну природних ландшафтів та високу залежність виробництва від кліматичних умов.

2. Social (соціальний) компонент охоплює взаємодію підприємства з працівниками, громадами, постачальниками та споживачами. Він включає питання дотримання трудових прав, гендерної рівності, охорони праці, соціального захисту, корпоративної філантропії, інклю-

зивності. У контексті аграрного сектору особливу увагу приділяють сезонній зайнятості, праці в умовах підвищеного ризику, впливу на місцеві громади, доступу до освіти та охорони здоров'я в сільській місцевості.

3. Governance (управлінський) компонент пов'язаний із системою корпоративного управління та внутрішнього контролю. Сюди належать прозорість у розкритті інформації, структура наглядових органів, боротьба з корупцією, дотримання прав акціонерів, система винагороди топменеджменту, відповідальність у прийнятті рішень. Для сільськогосподарських підприємств це також може стосуватися питань правової чистоти земельних відносин, прозорості фінансової звітності та наявності формалізованої системи внутрішнього аудиту.

Для того щоб ESG-фактори могли бути інтегровані в управлінську практику підприємств та проаналізовані з боку інвесторів, необхідна наявність чітко визначених індикаторів. Такі індикатори дістали назву ESG-метрики. Вони дають змогу кількісно або якісно оцінити рівень дотримання екологічних, соціальних і управлінських вимог, а також порівняти досягнення компаній між собою.

Метрики поділяються на кількісні (наприклад, обсяг викидів CO₂, відсоток жінок у складі правління, частота інцидентів на виробництві) та якісні (наявність антикорупційної політики, кодексу етики, політик взаємодії з громадами). Вони використовуються як для внутрішнього моніторингу, так і для зовнішньої звітності, а також можуть бути ключовими елементами у формуванні ESG-рейтингів.

У табл. 1 наведено ряд типових ESG-метрик, згрупованих за трьома категоріями. Для аграрного сектору особливу значущість мають такі показники, як викиди парникових газів (особливо NO₂ та CH₄), індекс водної інтенсивності, частка сталих технологій у виробництві, гендерна рівновага серед працівників, частота навчальних програм, наявність політик взаємодії з громадами.

Впровадження ESG-метрик поступово стає обов'язковою умовою доступу до інвестицій, грантів і кредитних продуктів із пільговими умовами, зокрема в межах зеленого фінансування. Задля забезпечення порівнюваності, достовірності та прозорості ESG-інформації підприємства використовують стандарти нефінансової звітності, які визначають форму, структуру та зміст публікацій. На міжнародному рівні сформувалося кілька підходів до стандартизації звітності, кожен з яких має свою методологію, пріоритети та цільову аудиторію.

Серед найбільш поширених стандартів виділяють:

— GRI (Global Reporting Initiative) — найпоширеніша система звітності, орієнтована на вплив компанії на зовнішнє середовище;

— SASB (Sustainability Accounting Standards Board) — фокусується на галузевих ризиках і показниках, важливих для інвесторів;

— TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) — розроблений за ініціативи G20, охоплює кліматичні ризики й стратегії адаптації;

— ISSB (International Sustainability Standards Board) — нова ініціатива, яка прагне уніфікувати вимоги до сталого звітування у глобальному масштабі;

— ERSR (European Sustainability Reporting Standards) — офіційно затверджені ЄС стандарти, які будуть обов'язковими для великого бізнесу в межах CSRD.

Нами здійснено порівняння зазначених стандартів за цілями, підходами, принципами формування звітності та орієнтацією на зацікавлені сторони (табл. 2). Така систематизація дозволяє підприємствам обрати відповідну рамку для своєї звітності залежно від очікувань інвесторів, масштабів діяльності та доступних ресурсів.

Запровадження ESG-звітності сприяє підвищенню прозорості, зниженню ризиків недовіри з боку партнерів, полегшенню залучення фінансування та відкриває шлях до включення підприємства в рейтинги сталого розвитку. Для аграрного сектору, де екологічні та соціальні впливи мають критичне значення, якісна ESG-звітність є інструментом не лише комунікації, а й стратегічного управління.

Окрім самостійного звітування, підприємства дедалі частіше потрапляють у фокус уваги незалежних аналітичних агентств, які здійснюють ESG-рейтингування. Ці рейтинги ґрунтуються на аналізі нефінансових показників компаній, публічної звітності, політик, скандалів, репутаційного фону, а також даних, отриманих через пряме опитування чи моніторинг.

Таблиця 1. Ряд поширених ESG-метрик за категоріями

Категорія	Назва метрики	Опис метрики	Тип
E	Обсяг викидів парникових газів (Scope 1, 2, 3)	Кількість CO ₂ -еквівалентів, що викидаються напряму або опосередковано	Кількісна
E	Частка енергії з відновлюваних джерел	Відсоток використаної енергії, що отримана з ВДЕ	Кількісна
E	Індекс водної інтенсивності	Обсяг спожитої води на одиницю виробленої продукції	Кількісна
E	Наявність політики управління кліматичними ризиками	Документована стратегія підприємства щодо зменшення кліматичних ризиків	Якісна
S	Рівень плинності кадрів	Частка працівників, які залишили компанію протягом року	Кількісна
S	Гендерний баланс у керівництві	Відсоток жінок серед членів правління або топменеджменту	Кількісна
S	Середня кількість навчальних годин на одного працівника	Кількість годин навчання/підвищення кваліфікації на рік на одного працівника	Кількісна
S	Наявність політики взаємодії з громадами	Документована програма співпраці з місцевими спільнотами	Якісна
G	Структура ради директорів	Наявність незалежних директорів у складі ради	Якісна
G	Прозорість політики винагороди топменеджменту	Публічне розкриття підходів до формування винагород	Якісна
G	Наявність антикорупційної політики	Наявність та впровадження політики запобігання корупції	Якісна
G	Регулярність внутрішнього аудиту	Частота та охоплення внутрішніх перевірок фінансових і нефінансових процесів	Кількісна

Джерело: узагальнено авторами на основі систематизації матеріалів [9–12].

Найвідомішими провайдерами ESG-рейтингів є:

— MSCI ESG Ratings — оцінює експозицію до галузевих ризиків і здатність управляти ними;

Таблиця 2. Порівняльна характеристика провідних ESG-стандартів

Назва стандарту	Орієнтація	Основна мета	Аудиторія користувачів	Компонент ESG	Галузева специфіка
GRI	Глобальна	Публічна звітність щодо сталого впливу	Широке коло стейкхолдерів	E, S, G	Частково
SASB	Галузева	Фінансово значуща ESG-інформація	Інвестори, рейтингові агентства	E, S, G	Так
TCFD	Тематична	Аналіз кліматичних ризиків	Фінансові установи, компанії	Переважно E (ризики)	Ні
CDP	Екологічна	Добровільне кліматичне розкриття	Інвестори, донори, міста	Переважно E	Ні
ISSB	Інтегрована	Уніфікація міжнародної ESG-звітності	Інвестори, регулятори	E, S, G	Частково (через SASB)

Джерело: складено авторами на основі даних [9; 11; 12–15].

— Sustainalytics (частина Morningstar) — спеціалізується на виявленні матеріальних ESG-ризиків;

— Refinitiv (раніше Thomson Reuters ESG) — пропонує інтегральний бал за десятками показників;

— FTSE Russell, Bloomberg ESG Disclosure Score та інші — використовуються інституційними інвесторами, фондами та банками для прийняття рішень.

ESG-рейтинг може впливати на доступ підприємства до капіталу, умови кредитування, можливість участі у тендерах або міжнародних ланцюгах постачання. Високі рейтинги слугують сигналом надійності для інвесторів, тоді як низькі — можуть підвищити вартість капіталу або взагалі закрити доступ до нього.

Центральним нормативним актом, який кардинально змінює підхід до нефінансової звітності в Європі, є Директива ЄС про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD), що набула чинності у січні 2023 року [16]. Вона поступово замінює попередню Non-Financial Reporting Directive (NFRD) і суттєво розширює коло суб'єктів, які підлягають обов'язковому розкриттю ESG-інформації. Положення директиви поширюються не лише на великі компанії, а й на всіх постачальників, які входять до їх ланцюгів постачання, незалежно від юрисдикції. Це означає, що навіть малі та середні підприємства з України, які працюють з європейськими замовниками, будуть змушені адаптувати свою звітність до нових вимог.

CSRD передбачає обов'язкове звітування за стандартами ESRS (European Sustainability Reporting Standards), розробленими Європейською консультативною групою з фінансової звітності (EFRAG) [16]. Стандарти вимагають висвітлення не лише прямих екологічних і соціальних впливів компанії, а й її участі в ширших ланцюгах створення вартості. Таким чином, компанії-замовники в ЄС будуть зобов'язані звітувати про вплив діяльності своїх постачальників, включаючи виробників з України, що стає потужним стимулом для останніх налагодити внутрішні системи обліку ESG-даних.

Крім того, директива передбачає перевірку нефінансової звітності незалежними аудиторами, підвищуючи вимоги до якості та достовірності інформації. У таких умовах ESG-рейтинг або наявність незалежно підтвердженої звітності може стати ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства в глобальних ланцюгах постачання. Неадаптовані до вимог CSRD компанії ризикують втратити замовлення, бути виключеними з тендерів або стати

об'єктом репутаційних ризиків для своїх європейських партнерів.

В аграрному секторі ESG-звітування та рейтингування поки що поширене обмежено [17], однак із запровадженням обов'язкової звітності (зокрема в межах європейської системи CSRD) попит на такі оцінки зростатиме. Це особливо актуально для підприємств, які планують вихід на зовнішні ринки, участь у грантових програмах чи залучення "зелених" кредитів.

Разом з тим, сільське господарство є однією з найбільш чутливих до впливу зовнішнього середовища галузей економіки, що обумовлює особливу актуальність впровадження ESG-підходів. Екологічні виклики, такі як деградація ґрунтів, зміна клімату, нестача водних ресурсів та викиди парникових газів, безпосередньо впливають на продуктивність і стабільність агропромисловості. Водночас галузь має високий соціальний потенціал: забезпечення продовольчої безпеки, зайнятості у сільських громадах, збереження традиційного укладу життя [18].

ESG-інтеграція в агросекторі передбачає адаптацію підходів, що враховують галузеву специфіку. На екологічному рівні — це моніторинг та зниження викидів CO₂, CH₄ та N₂O, впровадження ресурсозберігаючих технологій (наприклад, no-till, крапельне зрошення, біодобрення), збереження родючості ґрунтів, відновлення біорізноманіття. На соціальному — забезпечення гідної праці, охорони здоров'я працівників, взаємодії з місцевими громадами, дотримання прав жінок і молоді в агропромисловості. На управлінському — прозорість закупівель, доброчесне земельне адміністрування, підзвітність перед пайовиками, наявність кодексу корпоративної етики.

Попри об'єктивну потребу, рівень впровадження ESG-практик у сільському господарстві України залишається низьким. Причинами є як інформаційна асиметрія, так і відсутність доступних галузевих рекомендацій, сертифікатів, платформ для збору ESG-даних. Окремо варто виділити низький рівень обізнаності керівників та фахівців щодо сутності ESG-факторів, вимог до звітності та довгострокових переваг впровадження. У багатьох випадках поняття ESG ототожнюється лише з додатковим навантаженням або бюрократією, без усвідомлення його інвестиційної доцільності. Окрему складність становить правова невизначеність. Національна нормативна база наразі не містить обов'язкових вимог до ESG-звітності для більшості секторів, а адаптація європейського

регулювання лише розпочинається. Це створює ситуацію, коли компанії не мають чіткої відповіді на запитання, що і як саме потрібно впроваджувати. Відсутність практичних кейсів, національних рекомендацій і галузевих шаблонів звітності лише поглиблює цю проблему.

Крім того, велика частина агровиробників — це малі й середні підприємства, які не мають достатнього кадрового та технічного ресурсу для розробки політик, систем звітності чи проведення верифікації. Також існує відсутність цифрових інструментів і платформ, які могли б автоматизувати моніторинг екологічних чи соціальних показників, особливо в сільських регіонах.

Разом з тим саме аграрна сфера може стати бенефіціаром ESG-інтеграції. Врахування сталих підходів у господарській діяльності відкриває доступ до міжнародних сертифікатів, полегшує залучення грантового фінансування та участь у проєктах "зеленої" економіки. Це також формує репутаційний капітал на внутрішньому ринку та в зовнішньоекономічній діяльності, особливо в умовах, коли великі європейські трейдери, логістичні компанії та банківські установи починають враховувати ESG-фактори в контрактах, кредитуванні та ланцюгах постачання. Таким чином, системні виклики ESG-інтеграції в Україні потребують комплексної відповіді з боку державної політики, галузевих асоціацій, міжнародних проєктів технічної допомоги та фінансових установ.

З огляду на виявлені бар'єри та зростаючі вимоги до прозорості бізнесу, для ефективного впровадження ESG-підходу в українському аграрному секторі необхідна поетапна, але системна стратегія дій. Насамперед доцільно зосередитися на формуванні внутрішньої мотивації підприємств, яка ґрунтуватиметься на усвідомленні економічних переваг, таких як зниження ризиків, доступ до пільгового фінансування, участь у міжнародних програмах підтримки.

Першим кроком має стати запровадження добровільної ESG-звітності, яка допоможе агропідприємствам поступово освоїти підходи до збору, структуризації та публікації релевантних нефінансових даних. Для цього потрібні шаблони, адаптовані до специфіки агросектору, з урахуванням масштабів виробництва та доступних ресурсів. Розробка національного ESG-реєстру або інтеграція до вже існуючих баз даних дозволила б централізувати інформацію та забезпечити її доступність для потенційних інвесторів і партнерів.

Необхідною умовою є також розвиток освітніх програм і підвищення кваліфікації фахівців, які можуть супроводжувати процес запровадження ESG на підприємствах. Це можуть бути як навчальні курси для керівників, так і спеціальні програми для аграрних університетів та коледжів.

Важливу роль у прискоренні ESG-інтеграції можуть відіграти банки та кредитні установи, запроваджуючи стимули для підприємств, які впроваджують звітність і стали практику. Це може включати знижені кредитні ставки, пріоритетність у конкурсах, вимоги в межах страхування або гарантування проєктів.

Окрім того, державна політика має бути орієнтована на підтримку таких практик через цільові дотації, гранти, пілотні програми, партнерства з міжнародними організаціями. Впровадження ESG на рівні аграрних підприємств потребує міжсекторальної взаємодії, у якій важливу роль відіграють держава, бізнес, наукова спільнота та громадянське суспільство, адже саме їхня співпраця є критичною для формування сталої моделі розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, вивчення еволюції підходів до інвестування засвідчує зростаючу роль нефінансових аспектів, які знаходять своє відображення в ESG-підході, що нині набуває статусу нової парадигми в оцінці підприємств. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських факторів у систему прийняття рішень дозволяє забезпечити більш збалансоване бачення ризиків і можливостей, підвищити довіру з боку інвесторів, зменшити вартість капіталу та зміцнити стратегічну позицію компанії на ринку. У сільському господарстві, яке є однією з найбільш вразливих галузей, ESG-підхід відіграє подвійну роль, як елемент захисту від кліматичних і соціальних загроз, так і як інструмент виходу на нові ринки та фінансові інструменти.

Дослідження також виявило численні бар'єри на шляху впровадження ESG в українському аграрному секторі, а саме: дефіцит інформації та обізнаності, відсутність кваліфікованих кадрів, складність збору даних, недостатній цифровий супровід, фрагментарність законодавства. Показано, що впровадження ESG підходів потребує координації зусиль бізнесу, держави, фінансового сектору та освітньо-наукового середовища. Тож, запропоновано набір практичних рішень, які включають популяризацію добровільної нефінансової звіт-

ності, створення відкритого національного ESG-реєстру, підтримку підприємств з боку банків через фінансові стимули, розвиток навчальних програм та консультативної інфраструктури.

Зважаючи на включення нефінансових параметрів у звітність за всією виробничою ланкою (Директива CSRD), навіть невеликі українські постачальники аграрної продукції будуть змушені адаптувати свої підходи до збору та публікації ESG-даних, щоби зберегти доступ до європейських ринків і не створювати ризиків для своїх партнерів. Таким чином, ESG-фактор стає не лише питанням етики чи відповідальності, а конкретним конкурентним параметром у глобальних ланцюгах постачання.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці адаптивних моделей ESG-оцінювання, специфічних для аграрних підприємств, які зможуть використовувати спрощені метрики та цифрові рішення для моніторингу показників. Також необхідно провести кількісний аналіз впливу ESG-рейтингів на вартість капіталу, рівень інвестиційної привабливості та стабільність підприємств у довгостроковій перспективі. Не менш важливим є формування рекомендацій для державної політики у сфері регулювання ESG, зокрема в частині стимулювання добровільної звітності, впровадження пілотних проєктів та залучення технічної допомоги з боку міжнародних організацій.

Література:

1. OECD. (2023). ESG investing and climate transition. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/esg-investing-and-climate-transition_a2fc6c39-en.html
2. UNEP Finance Initiative. (2021). Annual overview 2021. United Nations Environment Programme. URL: <https://www.unepfi.org/industries/banking/annual-overview-2021/>
3. Alhamis, I. (2024). Theoretical frameworks for integrating sustainability factors into institutional investment decision-making. *Journal of Social Science Research*, 20, 43—63. DOI: <https://doi.org/10.24297/jssr.v20i.9687>
4. Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance. University of Oxford, Arabesque Partners. URL: https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf
5. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2018). ESG & corporate financial performance: Digging

deeper into the ESG-CFP relationship. DWS Investment GmbH & University of Hamburg. URL: <https://www.sustainablefinance.ch/upload/rm/201809-esg-study-2018-digging-deeper-dws-unihambur-1.pdf>

6. Seretidou, D., Billios, D., & Stavropoulos, A. (2025). Integrative analysis of traditional and cash flow financial ratios: Insights from a systematic comparative review. *Risks*, 13 (4), 62. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks13040062>
7. Anand, K., Gai, P., & Marsili, M. (2009). Financial crises and the evaporation of trust. arXiv preprint arXiv:0912.2482. URL: <https://arxiv.org/abs/0912.2482>
8. World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). Our common future. Oxford University Press. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/document/5987our-common-future.pdf>
9. Global Reporting Initiative (GRI). (2024). GRI standards — English language. URL: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
10. Refinitiv (now LSEG). (2025). LSEG ESG scores: Methodology overview. URL: <https://www.lseg.com/en/data-analytics/sustainable-finance/esg-scores>
11. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). (n.d.). SASB® standards overview: Metrics, disclosure topics, and technical protocols. URL: <https://sasb.ifrs.org/implementation-primer/>
12. OECD. (2023). OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct. OECD Publishing. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0144>
13. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). (2017). Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Final report. Financial Stability Board. URL: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>
14. CDP. (2024). CDP: Turning transparency to action. URL: <https://www.cdp.net/en>
15. IFRS Foundation. (2004, amended 2023). IFRS 2 — Share-based payment. International Financial Reporting Standards. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-2-share-based-payment/>
16. European Commission. (2023). Corporate Sustainability Reporting Directive. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

17. Hopka, M., & Kovtun, O. (2024). Features of implementation of ESG management criteria in Ukrainian agriculture in the context of global challenges and EU integration. *Economics and Business Management*, 15 (3), 87—99. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87>

18. Hrebennikova, A. and Chepchak, D. (2021). Development of corporate social responsibility of agrarian formations. *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.81>

References:

1. OECD. (2023), "ESG investing and climate transition", OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/en/publications/esg-investing-and-climate-transition_a2fc6c39-en.html (Accessed 25 June 2025).

2. UNEP Finance Initiative. (2021), "Annual overview 2021", United Nations Environment Programme, available at: <https://www.unepfi.org/industries/banking/annual-overview-2021/> (Accessed 25 June 2025).

3. Alhamis, I. (2024), "Theoretical frameworks for integrating sustainability factors into institutional investment decision-making", *Journal of Social Science Research*, vol. 20, pp. 43—63. <https://doi.org/10.24297/jssr.v20i.9687>

4. Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015), "From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance", University of Oxford, Arabesque Partners, available at: https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf (Accessed 25 June 2025).

5. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2018), "ESG & corporate financial performance: Digging deeper into the ESG-CFP relationship", DWS Investment GmbH & University of Hamburg, available at: <https://www.sustainablefinance.ch/upload/rm/201809-esg-study-2018-digging-deeper-dws-unihambur-1.pdf> (Accessed 25 June 2025).

6. Seretidou, D., Billios, D., & Stavropoulos, A. (2025), "Integrative analysis of traditional and cash flow financial ratios: Insights from a systematic comparative review", *Risks*, vol. 13 (4), pp. 62. <https://doi.org/10.3390/risks13040062>

7. Anand, K., Gai, P., & Marsili, M. (2009), "Financial crises and the evaporation of trust", available at: <https://arxiv.org/abs/0912.2482> (Accessed 25 June 2025).

8. World Commission on Environment and Development (WCED). (1987), "Our common future", Oxford University Press, available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/>

<documents/5987our-common-future.pdf> (Accessed 25 June 2025).

9. Global Reporting Initiative (GRI). (2024), "GRI standards — English language", available at: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/> (Accessed 25 June 2025).

10. Refinitiv (now LSEG). (2025), "LSEG ESG scores: Methodology overview", available at: <https://www.lseg.com/en/data-analytics/sustainable-finance/esg-scores> (Accessed 25 June 2025).

11. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). (2025), "SASB® standards overview: Metrics, disclosure topics, and technical protocols", available at: <https://sasb.ifrs.org/implementation-primer/> (Accessed 25 June 2025).

12. OECD. (2023), "OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct", OECD Publishing, available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0144> (Accessed 25 June 2025).

13. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). (2017), "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Final report", Financial Stability Board, available at: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf> (Accessed 25 June 2025).

14. CDP. (2024), "CDP: Turning transparency to action", available at: <https://www.cdp.net/en> (Accessed 25 June 2025).

15. IFRS Foundation. (2004), "IFRS 2 — Share-based payment. International Financial Reporting Standards", available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-2-share-based-payment/> (Accessed 25 June 2025).

16. European Commission. (2023), "Corporate Sustainability Reporting Directive", available at: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (Accessed 25 June 2025).

17. Hopka, M., & Kovtun, O. (2024), "Features of implementation of ESG management criteria in Ukrainian agriculture in the context of global challenges and EU integration", *Economics and Business Management*, vol. 15 (3), pp. 87—99. <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87>

18. Hrebennikova, A. and Chepchak, D. (2021), "Development of corporate social responsibility of agrarian formations", *Efektyvna ekonomika*, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.81>

Стаття надійшла до редакції 30.06.2025 р.

УДК 65.011

L. Medvid,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Geography
and Social Disciplines, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9386-5211>

O. Didovych,
Postgraduate student of the Department of Accounting, Taxation
and Marketing, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8254-661X>

E. Todierishko,
Postgraduate student of the Department of Economics
and Finance, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3055-0244>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.170

MODEL OF DEVELOPMENT OF TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEMS IN TOURISM

Л. І. Медвідь,
к. е. н., доцент кафедри географії та суспільних дисциплін, Мукачівський державний університет
О. О. Дідович,
аспірант кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет
Е. В. Тодєришко,
аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В ТУРИЗМІ

In the fast-paced development of digital technologies, traditional transport and logistics systems within the tourism sector, which rely on static planning models and prolonged decision-making cycles, are ineffective. To maintain competitiveness and ensure the efficient functioning of transport and logistics systems in tourism, it is necessary to transition to models that account for dynamism, integration of digital technologies, adaptability, and real-time operational management. Therefore, this study aims to develop a model for the development of transport and logistics systems in the tourism sector that incorporates the principles of dynamic management, enhances the resilience and efficiency of logistic flows, and contributes to the competitiveness of tourist destinations. Within the framework of the study, a model for the development of transport and logistics systems in tourism is substantiated as a multi-component dynamic system that integrates organizational, logistical, digital, and managerial elements. The effectiveness of this model's functioning is ensured by the application of principles that promote digital transformation, adaptive logistics, and flexible management. This enables the system to respond promptly to changes in demand, seasonal fluctuations, and external challenges. It has been proven that the proposed model for the development of transport and logistics systems in the tourism sector is based on five key principles: dynamism, integration, digitalization, sustainability, and customer orientation. The adaptive nature of the model for the development of transport and logistics systems in the tourism sector ensures its ability to effectively respond to changes in the external environment, while the outlined principles serve as strategic guidelines for its further improvement. The implementation of these principles involves the introduction of a standardized operational cycle for transport and logistics systems in tourism. Such a cycle includes: monitoring the external environment, adaptive planning, technological support, integration into operational activities, and continuous performance evaluation. Prospects for further research lie in analyzing the possibilities of integrating green logistics and sustainable development into transport and logistics systems, taking into account environmental standards and requirements.

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій традиційні транспортно-логістичні системи, побудовані на статичних схемах планування і тривалому циклі прийняття рішень, виявляються неефективними. Для збереження конкурентоспроможності та ефективного функціонування таких систем у туризмі потрібен перехід до таких їх моделей, що враховують динамічність, інтеграцію цифрових технологій, адаптивність та оперативне управління в реальному часі. Відтак метою даного дослідження є розробка моделі розвитку транспортно-логістичних систем у сфері туризму, яка враховує принципи динамічного управління, підвищує стійкість та ефективність логістичних потоків, а також сприяє конкурентоспроможності туристичних напрямків. У межах дослідження обґрунтовано модель розвитку транспортно-логістичних систем у туризмі як багатокомпонентної динамічної системи, що інтегрує організаційні, логістичні, цифрові та управлінські елементи. Ефективність функціонування цієї моделі забезпечується застосуванням принципів, що сприяють цифровій трансформації, адаптивній логістиці та гнучкому управлінню. Це дозволяє системі оперативно реагувати на зміни попиту, сезонні коливання та зовнішні виклики. Доведено, що запропонована модель розвитку транспортно-логістичних систем у сфері туризму базується на п'яти ключових принципах: динамічність, інтегрованість, цифровізація, сталий розвиток та клієнтоорієнтованість. Адаптивний характер моделі розвитку транспортно-логістичних систем у сфері туризму забезпечує її здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а зазначені принципи формують стратегічні орієнтири для її подальшого вдосконалення. Реалізація окреслених принципів передбачає впровадження стандартизованого циклу функціонування транспортно-логістичних систем у туризмі. Такий цикл включає: моніторинг зовнішнього середовища, адаптивне планування, технологічне забезпечення, інтеграцію в операційну діяльність та безперервне оцінювання ефективності. Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі можливостей інтеграції "зеленої" логістики та сталого розвитку у транспортно-логістичні системи з урахуванням екологічних стандартів та вимог.

Key words: model; logistics in tourism; transport component; logistics component; digital component; managerial component.

Ключові слова: модель; логістика в туризмі; транспортна складова; логістична складова; цифрова складова; управлінська складова.

PROBLEM STATEMENT

As digital technology develops rapidly, the tourism sector encounters significant challenges that directly affect the market structure and behavior [5].

Changes in consumer behavior — such as the increasing demand for personalized services, rapid access to information, and the capacity to book online — necessitate that transport and logistics systems be adaptable and responsive. The emergence of new business models, such as shared transport platforms or integrated tourism services, intensifies competition and increases the demand for rapid adaptation to changes.

Information openness and data accessibility drive increased transparency and raise user expectations regarding service quality and speed. In this context, traditional logistics systems, built on static planning models and lengthy decision-making cycles, prove to be ineffective. They are unable to provide timely adaptation to seasonal fluctuations, crises, or unexpected changes in demand.

To maintain competitiveness and ensure the effective functioning of transport and logistics systems in tourism, it is essential to transition to models that incorporate dynamism, integrate digital technologies, adapt to changes, and manage operations in real-time.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Modern approaches to analyzing the state and development challenges of transport and logistics systems in the tourism sector are highlighted in the works of A. O. Prochan [6], I. Ye. Zhurba, I. V. Nestorishen [2], T. Marusey [3], H. M. Tarasyuk [6], and other researchers. In particular, A. O. Prochan [5] emphasizes key technological, innovative, and global trends in the development of logistics in tourism, stressing the necessity of digitalizing logistics processes and implementing modern service models.

I. Ye. Zhurba and I. V. Nestorishen [2] consider the improvement of tourism logistics as a tool for enhancing the quality of tourism services, emphasizing the importance of customer-oriented approaches and logistical coordination. T. Marusey [3] analyzes logistical innovations in the tourism industry, particularly the impact of digital platforms and mobile services on logistics efficiency. H. M. Tarasyuk [6] focuses on modern logistics solutions and supply chain management in unstable environments, which is directly relevant to tourism companies.

At the same time, most existing studies focus primarily on solving specific applied tasks—such as optimizing tourist routes, organizing transportation, or improving service quality—while the issue

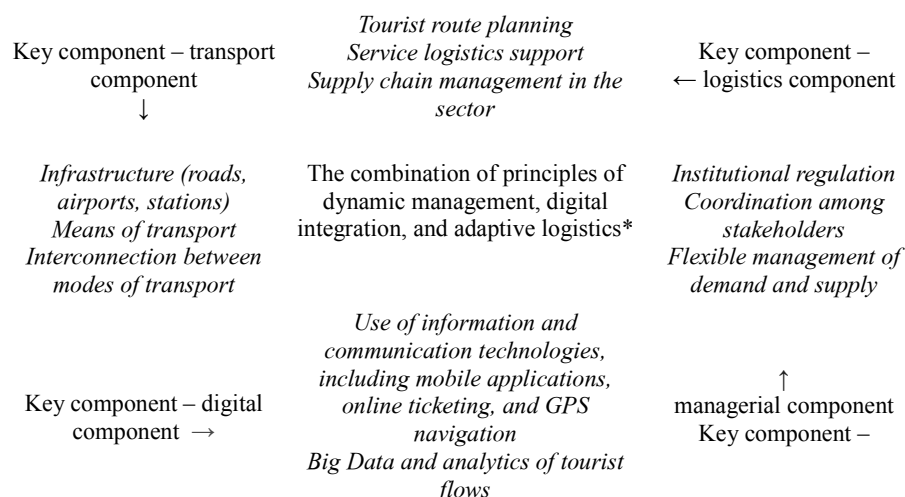


Figure 1. Constituent components of the model for the development of transport and logistics systems in tourism

Note / * ensures the prompt response of the transport and logistics system to changes in demand, seasonal fluctuations, emergencies, and other external environmental factors.
Source: compiled based on [1—2; 6—7].

of developing systemic, model-based approaches to the advancement of transport and logistics systems in tourism remains insufficiently explored.

Therefore, this topic requires further scientific investigation, particularly considering market dynamics, digital transformations, and the integration of cross-industry solutions, which underscores its significance and relevance.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This study aims to develop a model for the development of transport and logistics systems in the tourism sector that incorporates the principles of dynamic management, enhances the resilience and efficiency of logistic flows, and contributes to the competitiveness of tourist destinations.

THE PAPER MAIN BODY

Within the framework of the study, the authors examine a model for the development of transport and logistics systems in tourism through the lens of a comprehensive approach to organizing, managing, and optimizing the movement of tourists and related flows (informational, material, and service), which takes into account market dynamics, digital transformation, and the specifics of the tourism industry.

We emphasize that modeling is extremely important, given that tourism is a multi-component system that includes not only the movement of people but also the accompanying logistical processes [3].

In terms of the outlined provisions, it is appropriate to agree with V. H. Shchabelska, Yu. Yu.

Pologovska, and M. D. Bykova [7] that the specificity of a modern model should be the gradual implementation of development principles that promote digital transformation, adaptive logistics, and dynamic management, thereby enabling the model to respond flexibly to changes in demand, seasonality, and external challenges. At the same time, the key components of the model remain unchanged, including: the transport component, the logistics component, the digital component, and the managerial component. The constituent components of the model for the development of transport and

logistics systems in tourism are presented in Figure 1.

According to the outlined provisions, we have identified the following principles for developing a model for the development of transport and logistics systems in the tourism sector [1; 5—6]:

1. Dynamism entails the ability to respond to changes in real time (seasonality, demand, crises).
2. Integration involves the combination of transport, logistics, and tourism infrastructure.
3. Digitalization includes process automation, the use of artificial intelligence, and cloud solutions.
4. Sustainable development which focuses on minimizing negative environmental impact, promoting "green" transport, and collectively enhancing the resilience and efficiency of logistic flows.
5. Customer orientation aims to create a comfortable and safe tourist experience.

The proposed model for the development of transport and logistics systems in the tourism sector is dynamic and adaptive. This ensures the implementation of each of the above-mentioned principles (Table 1), thanks to which the outlined model is not only formed but also guided based on these principles (as they serve as strategic guidelines in its functioning, development, and improvement).

The implementation of the outlined principles should be embedded through a standardized operational cycle of the development model for transport and logistics systems in tourism. This cycle involves the phased introduction of each principle into the management system and the organization of logistics and transport processes. The main stages of this cycle may include [4; 6—7]:

Table 1. Characteristics of the principles for developing the model of transport and logistics systems in tourism

Principles	The core of the principle	Practical action of the principle	Advantages
Dynamism	The system must be flexible and capable of adapting to changing conditions — seasonal fluctuations, sudden crises (epidemics, wars, natural disasters), changes in demand for tourism services, and so on.	Use of demand forecasting systems for transportation depending on the season, holidays, or events. Application of intelligent transportation systems that allow real-time route adjustments. Flexible management of logistics flows depending on infrastructure load.	Cost optimization. Improvement of the efficiency of tourist transportation services. Reduction of congestion and downtime.
Integration	Creation of a unified infrastructure system where all elements interact: transportation (land, air, water), logistics (warehouses, hubs, deliveries), and tourism facilities (hotels, landmarks, routes).	Unified transport-tourism cards or platforms (for example, a single ticket for train, bus, and museum entry). Integration of logistics with hotel and tourism services (for example, baggage delivery from the airport directly to the hotel). Joint planning of transport and tourism infrastructure development.	Continuity of logistics chains. Convenience for tourists. Enhancement of the region's competitiveness.
Digitalization	Wide use of digital technologies for process automation, data collection and analysis, enhancing transparency and convenience.	Implementation of mobile applications for travel planning, transportation, and hotel booking. Use of IoT (Internet of Things) for monitoring vehicles and logistics flows. Application of artificial intelligence for demand forecasting, flow management, and service personalization.	Reduction of service time. Decrease of human factor errors. Providing tourists with a convenient digital experience.
Sustainable development	Priority on environmental safety, preservation of natural resources, and development of ecological transport and logistics.	Transition to electric transport, bicycle logistics, and low-emission public transport. Route planning with consideration of minimal environmental impact. Encouraging tourists to use "green" transportation modes (through subsidies, bonuses).	Improvement of the region's image as an environmentally responsible area. Reduction of the carbon footprint. Preservation of tourist locations for future generations.
Customer orientation	Focus on the needs, convenience, safety, and emotional experience of the tourist during the journey.	Personalized services based on customer behavior data. Providing tourists with information in a convenient format. Ensuring safety, inclusivity, and ease of movement (especially for people with disabilities, elderly tourists, families with children).	Higher customer loyalty and satisfaction. Increase in repeat visits. Positive reviews and reputation.

Source: compiled based on [1—2; 4—5].

1. Monitoring and environmental analysis, which involves collecting data on tourist demand, seasonal fluctuations, infrastructure status, logistics flows, and external threats (economic, environmental, social). In this case, the implementation of the principle of dynamism occurs through the use of analytics for real-time response [3].

2. Planning and modeling, which include the development of adaptive strategies taking into account current conditions, forecasts, and the principles of integration, sustainability, and customer orientation. In this case, the implementation of the principles of integration and sustainable development occurs through route planning, combining different modes of transport, and ecological design.

3. Technological support encompassing the implementation of digital solutions for system

management: smart applications, artificial intelligence, cloud services, Internet of Things. In this case, the realization of the digitization principles occurs through ensuring automation and innovative flow management.

4. Implementation into operational activities, which includes the execution of transportation and logistics services according to approved plans with continuous user feedback. In this case, the realization of the customer orientation principle occurs through personalized service, service quality, and convenience for the tourist.

5. Performance evaluation and feedback, which includes analyzing results, identifying shortcomings, gathering feedback from tourists and partners, and improving the system.

Thus, the action of each principle is not isolated but integrated at all stages of the cycle, from data collection to the continuous improvement of the

model structure. This facilitates the creation and ongoing adjustment of the transport and logistics system model based on the needs of the tourist. In this case, all principles will operate jointly and continuously (based on the received data, the cycle repeats, but already taking into account new conditions [4]).

CONCLUSIONS

Within the study, a model for the development of transport and logistics systems in tourism is substantiated as a multi-component dynamic system that integrates organizational, logistical, digital, and managerial elements. The effectiveness of this model's functioning is ensured through the application of principles that promote digital transformation, adaptive logistics, and flexible management. This enables the system to quickly adjust to demand changes, seasonal variations, and external challenges.

At the same time, the research results are characterized by the following conclusions:

1. The proposed model for the development of transport and logistics systems in the tourism sector is based on five key principles: dynamism, integration, digitalization, sustainable development, and customer orientation.

2. The adaptive nature of the model for the development of transport and logistics systems in the tourism sector ensures its ability to respond effectively to changes in the external environment, while the aforementioned principles form strategic guidelines for its further improvement.

3. The implementation of the outlined principles involves the introduction of a standardized operating cycle for transport and logistics systems in tourism. This cycle includes: monitoring the external environment, adaptive planning, technological support, integration into operational activities, and continuous performance evaluation.

The prospects for further research lie in analyzing the possibilities of integrating "green" logistics and sustainable development into transport and logistics systems, taking into account environmental standards and requirements.

Література:

1. Гринюк Н. А., Спірідонов Д. С. Теоретичні підходи до функціонування міжнародних логістичних систем. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 130—134.

2. Журба І. Є., Несторишен І. В. Вдосконалення туристичної логістики в контексті покращення якості туристичних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: Економіка та управління. 2022. № 1 (4). DOI: 10.54929/2786-5738-2022-4-12-01

3. Марусей Т. Логістичні інновації в туристичній галузі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-2

4. Медвідь Л., Дідович О., Янчик І. Логістика як стратегічний фактор конкурентоспроможності в туристичній галузі: кейси успіху. *Економіка та суспільство*, 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-96>

5. Прочан А.О. Реалії сучасної логістики в туризмі: технології, інновації та глобальні тренди. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. № 36. С. 408—417.

6. Тарасюк Г. М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № (98). С. 42—48.

7. Щабельська В. Г., Пологовська Ю. Ю., Бикова М. Д. Особливості розвитку логістики туристичних послуг в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 75. С. 117—122.

References:

1. Hrynyuk, N.A. and Spiridonov, D.S. (2021), "Theoretical approaches to the functioning of international logistics systems", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 130—134.

2. Zhurba, I. Ye. and Nestoryshen, I. V. (2022), "Improving tourism logistics in the context of improving the quality of tourism services", *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya*, vol. 1 (4). DOI: 10.54929/2786-5738-2022-4-12-01

3. Marusei, T. (2022), "Logistics innovations in the tourism industry", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-2

4. Medvid, L., Didovich, O. and Yanchyk, I. (2024), "Logistics as a strategic factor of competitiveness in the tourism industry: success cases", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-96>

5. Prochan, A.O. (2023), "The realities of modern logistics in tourism: technologies, innovations and global trends", *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna. Seriya yurydychna*, vol. 36, pp. 408—417.

6. Tarasyuk, G.M. (2021), "Logistics solutions and supply management in the company: challenges of the time", *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, vol. 98, pp. 42—48.

7. Shchabel'ska, V.G., Pologov'ska, Yu.Yu. and Bykova, M.D. (2022), "Peculiarities of the development of tourism services logistics in Ukraine", *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, vol. 75, pp. 117—122.

Стаття надійшла до редакції 05.07.2025 р.

УДК 657:332.012.332

Г. А. Лоскоріх,

доктор філософії 071 "Облік і оподаткування", доцент, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5402-7220>

О. Ф. Перчі,

викладач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-721X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.175

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЗМІН ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

G. Loskorikh,

PhD 071 "Accounting and Taxation", Associate Professor, Deputy Head of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

O. Perchi,

Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

TRANSFORMATION OF ACCOUNTING POLICY IN BUDGETARY INSTITUTIONS AMID TAX SYSTEM REFORMS IN UKRAINE

У статті досліджено особливості трансформації облікової політики бюджетних установ в умовах реформування податкової системи України та впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору (МСБОДС). Систематизовано сучасні наукові підходи до визначення сутності, функцій та ролі облікової політики як інструменту фінансового управління, підзвітності й прозорості в публічному секторі. Особливу увагу приділено нормативно-методичному забезпеченню формування облікової політики відповідно до вимог національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС). Виокремлено ключові функціональні аспекти облікової політики: регламентаційний (встановлення порядку обліку та звітності), інформаційний (забезпечення достовірності даних для управлінських рішень), контрольний (моніторинг цільового використання бюджетних ресурсів) і аналітичний (сприяння оцінці результатів діяльності). Описано трьохрівневу структуру облікової політики в державному секторі: міждержавний (міжнародний), національний і рівень окремої бюджетної установи. Розкрито тенденції уніфікації облікової політики та її ролі в забезпеченні фінансової дисципліни, ефективності управління державними ресурсами та формуванні достовірної звітної інформації. Виокремлено ключові виклики, пов'язані з динамікою податкового середовища, цифровізацією публічного управління та необхідністю гармонізації облікових процедур з міжнародними стандартами. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили досягнення поставленої мети. Застосовано метод аналізу та синтезу — для систематизації наукових підходів до визначення сутності облікової політики та її функціонального призначення в бюджетних установах. Метод індукції та дедукції використано для формування узагальнень щодо ролі облікової політики як інструменту управління фінансовими ресурсами у державному секторі. За допомогою порівняльного аналізу охарактеризовано національні й міжнародні підходи до регулювання облікової політики та проведено зіставлення нормативних положень НП(С)БОДС і МСБОДС. Метод документального аналізу дозволив вивчити чинну нормативно-правову базу щодо організації бухгалтерського обліку в бюджетних установах.

The article explores the specific features of transforming the accounting policy of budgetary institutions amid the reform of Ukraine's tax system and the implementation of International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). It systematizes current scholarly approaches to defining the essence, functions, and role of accounting policy as a tool for financial management, accountability, and transparency in the public sector. Special attention is given to the regulatory and methodological framework for the formation of accounting policy in accordance with the requirements of the national public sector accounting standards (NP(S)AS). Key functional aspects of accounting policy are identified: regulatory (establishing the rules for accounting and reporting), informational (ensuring the reliability of data for managerial decision-making), control (monitoring the targeted use of budgetary resources), and analytical (facilitating the evaluation of institutional performance). The article outlines a three-level structure of accounting policy in the public sector: interstate (international), national, and institutional levels. It highlights the trends toward the unification of accounting policies and their role in ensuring financial discipline, the effective management of public resources, and the generation of reliable financial reporting. Key challenges are identified, including the dynamic nature of the tax environment, the digitalization of public administration, and the need to harmonize accounting procedures with international standards. The research employs a comprehensive set of general scientific and special methods that facilitated the achievement of the study's objectives. Specifically, the methods of analysis and synthesis were used to systematize academic approaches to understanding the essence and functional purpose of accounting policy in budgetary institutions. The methods of induction and deduction supported the development of generalizations regarding the role of accounting policy as a financial management tool in the public sector. A comparative analysis was conducted to characterize national and international approaches to accounting policy regulation and to compare the provisions of NP(S)AS and IPSAS. Document analysis enabled an examination of the current legal and regulatory framework governing accounting in budgetary institutions.

Ключові слова: облікова політика, облік, бюджетні установи, державний сектор, податкова система, податкові реформи, НП(С)БОДС, МСБОДС.

Key words: accounting policy, accounting, budgetary institutions, public sector, tax system, tax reforms, NP(S)AS, IPSAS.

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

Сучасний етап розвитку системи публічних фінансів України характеризується динамічними змінами в податковому законодавстві, реформуванням фіскального адміністрування та підвищенням вимог до прозорості й підзвітності суб'єктів державного сектору. У таких умовах зростає значення облікової політики як стратегічного інструмента, що визначає підходи до ведення бухгалтерського обліку, складання звітності та прийняття управлінських рішень у бюджетних установах. Часті зміни податкових правил потребують від цих установ гнучкої реакції та адаптації облікових процедур з метою дотримання чинних норм і водночас — ефективного управління бюджетними ресурсами. Особливої актуальності набуває трансформація облікової політики в напрямі її узгодження з новими податковими вимогами, що впливають на порядок формування звітності та організацію внутрішнього контролю. Крім того, важливою складовою цього процесу є поступовий перехід бюджетних установ до застосування міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору (МСБОДС). Перехід на МСБОДС зумовлює

необхідність глибокого переосмислення традиційної облікової практики, зокрема щодо визнання активів і зобов'язань, оцінки бюджетної ефективності та розкриття інформації у фінансовій звітності. У цьому контексті трансформація облікової політики бюджетних установ виступає не лише відповіддю на законодавчі зміни, а й засобом забезпечення фінансової прозорості, правомірності витрат і раціонального використання державних ресурсів. Отже, дослідження механізмів адаптації облікової політики до змін податкового середовища та вимог міжнародних стандартів є вкрай важливим з погляду підвищення ефективності управління у сфері публічного сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам формування та реалізації облікової політики в державному секторі присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних дослідників. Зокрема, питання функціонального призначення облікової політики як інструменту управління бюджетною установою розглядали у своїх дослідженнях Н. Артеменко [1], Л. Гевлич і Я. Васильєва [4], М. Нечай [17], К. Крамаренко [7]. Автори наголошують на ролі облікової політики у забезпеченні про-

зорості фінансових процесів та ефективному використанні бюджетних коштів.

Питання нормативно-правового регулювання, процедурної структури та методичних засад формування облікової політики досліджували Ю. Луцик [9], В. Веретюк [3], А. Коваль і М. Левчук [6], Т. Черкашина [24], А. Шацкова та А. Фрайман [25]. Ці науковці розглядають облікову політику як сукупність облікових принципів, методів і процедур, що повинні відповідати вимогам НП(С)БОДС та бути адаптованими до специфіки діяльності конкретної бюджетної установи.

У контексті організаційно-методичного забезпечення облікової політики важливі позиції представлені в працях Н. Чебанової, А. Ревуцької, Н. Корольової [23], які підкреслюють значення її документального оформлення для забезпечення безперервного та достовірного облікового процесу.

Попри значну кількість наукових напрацювань, варто зазначити, що більшість досліджень зосереджуються переважно на загальнотеоретичних аспектах формування облікової політики або на її впровадженні за умов стабільного нормативного середовища. Натомість питання трансформації облікової політики бюджетних установ в умовах змін податкової системи України, гармонізації з міжнародними стандартами, а також виклики, пов'язані з фінансовою децентралізацією та цифровізацією, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей трансформації облікової політики бюджетних установ в умовах змін податкової системи України та поступового впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору, з урахуванням вимог прозорості, підзвітності та ефективного управління бюджетними ресурсами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін "облікова політика" має іноземне походження. Перші спроби формування облікової політики на рівні підприємства пов'язують із намаганнями уряду США у 1929 р. запровадити офіційні стандарти фінансового обліку. Введення у практику окремих елементів облікової політики зроблено у 1932 р. Дж. Меєм у листі від Американського інституту бухгалтерів до Нью-Йоркської фондової біржі [8].

Поняття "облікова політика" (accounting policy) у міжнародну практику обліку офіційно введено в 1975 році із впровадженням Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку 1 "Розкриття облікової політики", відповідно до якого "облікова політика охоплює принципи, основи, домовленості, правила та процедури, прийняті керівництвом при складанні та поданні фінансових звітів" [8]. В Україні поняття "облікова політика" з'явилося у бухгалтерському обліку на початку 90-х років XX століття як наслідок інтеграції з Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку, а практичне її застосування — у 1993 році з введенням в дію Положення про організацію бухгалтерського обліку і звітності (яке з 2000 року втратило чинність), а у державному секторі ще пізніше. Офіційне визначення облікової політики наведене у статті 1 Закону України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні": "облікова політика — сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності" [19].

Згідно з положеннями Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" [19], його дія поширюється на всі юридичні особи, утворені відповідно до чинного законодавства, незалежно від організаційно-правової форми та форми власності. У зв'язку з цим розроблення облікової політики є обов'язковим і для бюджетних установ. Поняття "облікова політика" також знайшло своє відображення в національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС), де подано його сутнісну характеристику. Засобами реалізації облікової політики в установах державного сектору виступають нормативно-правові та методичні документи: закони, стандарти, накази, положення, інструкції, методичні рекомендації, а також внутрішні регламенти. Залежно від рівня управління та сфери діяльності бюджетної установи застосовуються відповідні інструменти облікової політики.

Облікова політика суб'єкта державного сектору визначається у розпорядчому документі, в якому мають бути встановлені методи оцінки, обліку, процедури, які має застосовувати суб'єкт державного сектору та щодо яких нормативно-правовими актами з бухгалтерського обліку передбачено більше ніж один варіант. Одноваріантні методи оцінки, обліку і процедур до такого розпорядчого документа включати недоцільно [14].

**Таблиця 1. Наукові підходи
до визначення поняття облікової політики
в бюджетних установах**

Автор (и)	Визначення поняття	Джерело
Н. Артеменко	Облікова політика як елемент управління установою дає змогу керівництву приймати більш раціональні рішення, аналізувати роботу бюджетної установи, здійснювати і контролювати цільове використання засобів відповідно до затвердженого кошторису.	[1]
В. Веретук	Облікова політика є основою ведення бухгалтерського обліку не тільки прибуткових підприємств і організацій, а й бюджетних установ, оскільки саме Наказ про облікову політику в установі має скеровувати обліковий процес до досягнення основних стратегічних завдань, що їх ставить перед собою будь-яка економічна одиниця незалежно від форми її власності.	[3]
Л. Гевлич, Я. Васильєва	Облікова політика бюджетної установи є інструментом підвищення ефективності як самого обліку, так і використання державних коштів, себто, діяльності конкретної установи.	[4]
Л. Коваль, М. Левчук	Облікова політика є систематизованим інформативним джерелом даних про порядок документального відображення та систематизації всіх господарських подій із метою оперативного управління й узагальнення даних у фінансовій звітності.	[6]
К. Крамаренко	Одним з елементів забезпечення ефективності діяльності бюджетних установ є облікова політика, раціональне формування якої є ключовою передумовою створення ефективної системи управління, обліку та контролю.	[7]
Ю. Луцик	Облікова політика — сукупність конкретних методів і форм ведення бухгалтерського обліку, відповідно окремих елементів та принципів, що обирає установа, виходячи з вимог чинного законодавства та особливостей своєї діяльності для підготовки та подання фінансової звітності	[9]
М. Нечай	Ця політика визначає принципи та методи обліку, звітності та контролю, що застосовуються у державному секторі для забезпечення належного управління фінансовими ресурсами.	[17]
Т. Черкашина	Облікова політика є важливим документом для забезпечення якісного, безперервного проходження інформації, починаючи від первинного спостереження і закінчуючи складанням звітності.	[24]
Н. Чебанова, Л. Ревуцька, Н. Корольова	Облікова політика - це сукупність облікових принципів, методів, процедур та заходів для забезпечення якісного, безперервного проходження інформації від етапу первинного спостереження до узагальнюючого - складання фінансової звітності.	[23]
Л. Шацкова, А. Фрайман	Облікова політика – це не тільки джерело інформації, що буде регламентувати порядок господарських операцій, їх своєчасне документальне відображення, а й достовірне узагальнення та складання фінансової та бюджетної звітності, яка відіграє важливу роль в господарюванні бюджетної установи.	[25]

Проте через складність і розмаїття господарських операцій жоден нормативний акт не може повністю охопити всі варіанти облікових ситуацій. Тому формування облікової політики залишається ключовим елементом адаптації єдиних правил до специфіки конкретної бюджетної установи.

Бюджетні установи як суб'єкти державного сектору визначають і застосовують свою облікову політику з 01 січня 2015 року відповідно до НП(С)БОДС 125 та Методичних рекомендацій щодо облікової політики суб'єкта державного сектору [16].

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо облікової політики [20] для установ державного сектору, облікова політика має бути затверджена головним розпорядником бюджетних коштів, щоб забезпечити її відповідність загальним вимогам і нормативним стандартам.

У процесі формування облікової політики головний бухгалтер розробляє проєкт відповідного документа та подає його на затвердження керівнику бюджетної установи. Після затвердження документ підлягає погодженню з установою вищого рівня за підпорядкованістю —

головним розпорядником бюджетних коштів. У випадку подвійної підпорядкованості бюджетної установи погодження змін до облікової політики здійснює той розпорядник бюджетних коштів, який затверджує кошторис відповідної установи.

Головний розпорядник коштів виконує функції методичного керівництва та здійснює контроль за дотриманням вимог законодавства щодо організації бухгалтерського обліку, а також складання бюджетної і фінансової звітності бухгалтерськими службами підпорядкованих установ. Гармонізація облікової політики між бюджетними установами різних рівнів спрямована на підвищення ефективності досягнення спільних завдань та цілей, а також на оптимізацію процесу контролю за діяльністю розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня.

Відмінною рисою бюджетних установ, що відрізняє їх від інших суб'єктів господарювання, є обов'язок дотримуватися не лише загального законодавства, що регулює фінансову звітність та бухгалтерський облік, а й бюджетного законодавства, яке має пріоритет згідно з ч. 2 ст. 4 Бюджетного кодексу [2]. Це підвищує значущість облікової політики як документа, що забезпечує відповідність фінансової звітності чинним нормам права й аналітичним потребам управлінців.

Облікову політику, що використовується суб'єктом державного сектору, відповідно до НП(С)БОДС 101 "Подання фінансової звітності", "затверджують в розпорядчому документі, де встановлюються методи обліку та оцінки, види сегментів та їх пріоритетність, а також процедури, що повинні застосовуватися суб'єктом державного сектору у випадках, якщо нормативно-правовий акт передбачає кілька варіантів. Державний суб'єкт зобов'язаний послідовно дотримуватися облікової політики, щоб забезпечити відповідність фінансової звітності вимогам національних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору" [15].

Ряд авторів вважає, що дієва облікова політика суб'єктів державного сектору має на меті забезпечувати повне віддзеркалення бухгалтерському обліку всіх фактів господарської діяльності, виходячи не лише з правових норм, а й з економічного змісту; безперервне застосування прийнятої методології щодо відображення господарських операцій та оцінки активів протягом звітного періоду; повне відтворення доходів та видатків протягом звітного періоду; співставність даних аналітичного та синтетичного обліку, фінансової звітності; ве-

дення бухгалтерського обліку відповідно до умов діяльності та особливостей суб'єкта господарювання [18].

У контексті дослідження сучасних наукових підходів до формування облікової політики бюджетних установ доцільним є звернення до таблиці 1, що систематизує погляди провідних науковців щодо змістовного наповнення, функціонального призначення та ролі облікової політики в державному секторі. Представлений огляд дає змогу простежити еволюцію наукових підходів до трактування цього поняття, а також акцентує на його значенні як інструменту раціонального управління фінансовими ресурсами, підвищення контрольованості та забезпечення прозорості бюджетного процесу.

Узагальнення наукових підходів, наведених у таблиці 1, свідчить про багатовимірний характер поняття облікової політики в бюджетних установах. Дослідники розглядають облікову політику не лише як сукупність методів та процедур ведення обліку, а й як інструмент управління, що забезпечує ефективність функціонування установи, прозорість використання бюджетних коштів і дотримання принципів фінансової відповідальності.

Систематизація наукових поглядів дає змогу виокремити кілька ключових функціональних аспектів облікової політики: регламентаційний (встановлення порядку обліку та звітності), інформаційний (забезпечення достовірності даних для управлінських рішень), контрольний (моніторинг цільового використання бюджетних ресурсів), а також аналітичний (сприяння оцінці результатів діяльності).

Таким чином, сучасне трактування облікової політики в державному секторі виходить за межі вузько облікової категорії, набуваючи системного значення як елементу стратегічного управління установою та підвищення її інституційної спроможності.

Наступним важливим аспектом функціонування облікової політики є визначення її рівнів. У науковій літературі сформуovalась концепція трьохрівневої структури облікової політики в державному секторі.

Перший рівень умовно визначається як міждержавний або міжнародний. Йдеться про Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку для державного сектору (МСБОДС), які становлять систему принципів, методів і процедур ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, орієнтовану на уніфікацію облікової інформації на глобальному рівні.

Другий рівень — національний. У межах цього рівня враховуються потреби користу-

вачів облікової інформації, специфічні для окремої країни. Відповідно, НП(С)БОДС України мають певні відмінності від міжнародних стандартів, зумовлені соціально-економічними, нормативно-правовими й організаційними особливостями. НП(С)БОДС є нормативно-правовими актами, затвердженими Міністерством фінансів України, що визначають принципи та методи ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності. Вони не суперечать МСБОДС, водночас адаптуючи міжнародні підходи до національного контексту.

Третім рівнем є рівень конкретного суб'єкта державного сектору. На цьому рівні, з урахуванням вимог чинного законодавства, методичних рекомендацій головного розпорядника бюджетних коштів і особливостей діяльності установи, формується облікова політика установи. Вона, як правило, фіксується у двох основних внутрішніх документах: наказі "Про облікову політику на відповідний рік" та наказі "Про організацію бухгалтерського обліку на відповідний рік". Формування облікової політики передбачає певну логіку послідовних дій: перед її затвердженням розпорядник бюджетних коштів нижчого рівня повинен врахувати настанови та вимоги, встановлені головним розпорядником, і лише після цього розробляти власну політику.

На цьому тлі важливо також враховувати вплив трансформацій податкової системи України на облікову політику бюджетних установ. Податкові зміни, пов'язані з реформами, воєнним станом та оновленням підходів до адміністрування, зумовлюють потребу в оперативному коригуванні облікової політики. У зв'язку з цим зростає роль бухгалтерських служб у забезпеченні стабільності фінансової інформації, дотриманні принципів нарахування, послідовності та обґрунтованості облікових процедур. У контексті оцінки ефективності запроваджених змін до системи бухгалтерського обліку доцільно звернутися до методології PULSE (Public Sector Accounting and Auditing Quality Assessment).

Уряд України став одним із перших учасників оцінки за методологією Світового Банку (PULSE), розробленою в межах програми бухгалтерського обліку та звітності PULSAR, для об'єктивної оцінки прогресу реформування системи бухобліку в державному секторі. Основною метою звіту є документування результатів і висновків оцінки бухгалтерського обліку в державному секторі, проведеної в Україні, метою якої є підтримка Уряду України в роз-

робці ефективної та результативної системи бухгалтерського обліку. Оцінка PULSE розглядає якість системи бухгалтерського обліку в державному секторі (БОДС) і оцінює прогрес у впровадженні стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі за принципом нарахування. Також оцінюється відповідність стандартів БОДС міжнародним стандартам бухгалтерського обліку (IPSAS), досягнута в результаті реформ, запроваджених Урядом України у сфері управління державними фінансами [11].

Рівень розвитку системи бухгалтерського обліку в державному секторі України отримав високу оцінку "B+", що засвідчує відповідність національних стандартів міжнародно визнаних формі для складання фінансової звітності в держсекторі IPSAS. Реалізація проекту PULSE в Україні здійснювалась під керівництвом Міністерства фінансів України у співпраці зі Світовим Банком, відповідно до методології "PULSE 2021 Framework" та охоплювала національний Уряд України в цілому [13].

Україна належить до числа держав, які активно впроваджують міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі. Процес міжнародної стандартизації обліку та звітності у публічному управлінні регламентується положеннями Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору (МСБОДС), які розробляються та публікуються Міжнародною федерацією бухгалтерів (International Federation of Accountants, IFAC).

Варто наголосити, що з 2007 року в Україні триває поетапна реформа системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі, спрямована на її гармонізацію з міжнародними стандартами. Основним інструментом цієї реформи стало впровадження Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС) [12], розроблених на основі Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору (МСБОДС).

Удосконалення національної облікової системи на сучасному етапі її розвитку здійснюється відповідно до положень Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 червня 2018 року № 437-р [22].

Таким чином, імплементація МСБОДС в Україні була реалізована шляхом адаптації міжнародних підходів у формі національних

Таблиця 2. Перелік прийнятих НП(С)БОДС на основі МСБОДС

НП(С)БОДС	МСБОДС
НП(С)БОДС 101 «Подання фінансової звітності»	МСБОДС 1 «Подання фінансових звітів» МСБОДС 2 «Звіт про рух грошових коштів» МСБОДС 14 «Події після дати звітності» МСБОДС 20 «Розкриття інформації щодо зв'язаних сторін» МСБОДС 24 «Представлення у фінансових звітах інформації про виконання бюджетів»
НП(С)БОДС 102 «Консолідована фінансова звітність»	МСБОДС 6 «Консолідовані фінансові звіти та облік контрольованих суб'єктів господарювання» МСБОДС 22 «Розкриття фінансової інформації про загальний державний сектор»
НП(С)БОДС 103 «Фінансова звітність за сегментами»	МСБОДС 18 «Звітність за сегментами»
НП(С)БОДС 105 «Фінансова звітність в умовах гіперінфляції»	МСБОДС 10 «Фінансова звітність в умовах гіперінфляції»
НП(С)БОДС 121 «Основні засоби»	МСБОДС 17 «Основні засоби»
НП(С)БОДС 122 «Нематеріальні активи»	МСБОДС 31 «Нематеріальні активи»
НП(С)БОДС 123 «Запаси»	МСБОДС 12 «Запаси»
НП(С)БОДС 124 «Доходи»	МСБОДС 9 «Дохід від операцій обміну» МСБОДС 23 «Дохід від необмінних операцій (податки та трансферти)»
НП(С)БОДС 125 «Зміни облікових оцінок та виправлення помилок»	МСБОДС 3 «Чистий надлишок або дефіцит за період, суттєві помилки та зміни в обліковій політиці»
НП(С)БОДС 126 «Оренда»	МСБОДС 13 «Оренда»
НП(С)БОДС 127 «Зменшення корисності активів»	МСБОДС 21 «Зменшення корисності активів, які не генерують грошові кошти» МСБОДС 26 «Зменшення корисності активів, які генерують грошові кошти»
НП(С)БОДС 128 «Зобов'язання»	МСБОДС 19 «Забезпечення, непередбачені зобов'язання та непередбачені активи»
НП(С)БОДС 129 «Інвестиційна нерухомість»	МСБОДС 16 «Інвестиційна нерухомість»
НП(С)БОДС 130 «Вплив змін валютних курсів»	МСБОДС 4 «Вплив змін валютних курсів»
НП(С)БОДС 131 «Будівельні контракти»	МСБОДС 11 «Будівельні контракти»
НП(С)БОДС 132 «Виплати працівникам»	МСБОДС 25 «Виплати працівникам»
НП(С)БОДС 133 «Фінансові інвестиції»	МСБОДС 7 «Облік інвестицій в асоційовані компанії» МСБОДС 8 «Фінансова звітність про частки у спільних підприємствах»
НП(С)БОДС 134 «Фінансові інструменти»	МСБОДС 15 «Фінансові інструменти: розкриття та подання інформації»
НП(С)БОДС 135 «Витрати»	МСБОДС 5 «Витрати на позику»
НП(С)БОДС 136 «Біологічні активи»	МСБОДС 27 «Сільське господарство»

Джерело: сформовано на основі [11].

нормативно-правових актів, що враховують особливості функціонування бюджетних установ. Це створило передумови для формування уніфікованої, прозорої та надійної системи обліку, яка здатна забезпечити як внутрішні управлінські потреби, так і вимоги зовнішніх користувачів інформації у контексті підвищення підзвітності та фінансової дисципліни в державному секторі.

Важливим досягненням реформи стало запровадження методу нарахування як основи для

визнання доходів, витрат, активів, зобов'язань і капіталу суб'єктів державного сектору. Такий підхід дозволяє забезпечити повніше й об'єктивніше відображення фінансового стану та результатів діяльності установ, на відміну від касового методу, який фіксує лише рух грошових коштів. Система бухгалтерського обліку, побудована на принципах методу нарахування, значною мірою сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності управління державними фінансами, а також створює умови

для своєчасного виявлення ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері публічних фінансів.

Станом на сьогодні в Україні запроваджено 20 НП(С)БОДС (Таблиця 2), які більш ніж на 80% відповідають положенням МСБОДС та базуються на принципах методу нарахування. З метою забезпечення ефективного впровадження цих стандартів було розроблено і затверджено низку методичних рекомендацій та інших нормативно-правових актів, які регулюють порядок ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності в державному секторі. Зазначені документи містять практичні роз'яснення щодо особливостей застосування положень НП(С)БОДС, що сприяє високому рівню адаптації нової концептуальної моделі бухгалтерського обліку до умов вітчизняного бюджетного середовища.

Важливим досягненням у сфері реформування обліку стало впровадження єдиного Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 31.12.2013 року № 1203 [21]. Цей План охоплює субрахунки, призначені для облікового відображення операцій з виконання бюджетів, зокрема операцій розпорядників бюджетних коштів та фондів загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування. Комплексне нормативне забезпечення також включає Порядок застосування Плану рахунків та Типову кореспонденцію субрахунків бухгалтерського обліку, які регламентують правила відображення операцій з активами, капіталом та зобов'язаннями суб'єктів державного сектору.

У рамках цифровізації фінансового управління Державна казначейська служба України перейшла на програмно-реєстрову бухгалтерську облікову систему (ПР БОДС), що забезпечує автоматизоване узагальнення даних про виконання бюджетів. Крім того, було впроваджено електронну систему подання звітності "Є-Звітність", яка дозволяє суб'єктам державного сектору подавати фінансову звітність до ДКСУ в електронному форматі. Це сприяє оптимізації процесів збору, обробки та консолідації фінансових показників.

Одним із вагомих результатів реформи стало впровадження загальної консолідованої фінансової звітності в державному секторі відповідно до вимог НП(С)БОДС. Такий підхід дозволяє сформувати цілісну інформаційну картину щодо майнового стану та результатів діяльності всіх розпорядників бюджетних коштів, а також фондів соціального і пенсійно-

го страхування. Таким чином, відбувається посилення фінансової прозорості, підвищення підзвітності та створення аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері державних фінансів.

Проблематика реформування податкової системи України відповідно до сучасних економічних реалій є предметом активного дослідження як вітчизняних науковців, так і практиків у сфері публічних фінансів. Ж. Шило, розглядаючи особливості реформування податкової системи, наголошує, що, з одного боку, держава повинна демонструвати гідне ставлення до платників податків, що сприятиме розвитку економіки країни, а з іншого — формувати високу податкову культуру та підвищувати відповідальність платників податків. Одним із пріоритетних напрямків удосконалення податкової системи повинно стати не лише забезпечення податкової нейтральності та справедливості, а й реформування податкової системи на засадах економічної ефективності, стабільності та прозорості та поступове наближення її до міжнародних та європейських стандартів [26].

Н. Головай, вивчаючи особливості реалізації податкової політики в умовах воєнного часу, зауважує, що ефективне функціонування податкової політики України забезпечить вирішення низки завдань, які ставить перед собою держава для виконання пріоритетних соціально-економічних завдань, удосконалення сфери адміністрування податків та збільшення надходжень до бюджету [5].

Упродовж тривалого періоду податкове законодавство України зазнавало численних змін, спрямованих на його вдосконалення та адаптацію до соціально-економічних потреб держави. Проте в сучасних умовах спостерігається низка серйозних проблем, пов'язаних зі стабільністю функціонування податкової системи. Основними чинниками цієї нестабільності є запровадження воєнного стану та деструктивні наслідки повномасштабної російсько-української війни, яка триває з 2022 року. Водночас проведення комплексної податкової реформи, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності національної економіки, детінізацію господарської діяльності та зростання реальних доходів населення, залишається стратегічним завданням державної політики в умовах воєнного та повоєнного відновлення.

Трансформація облікової політики бюджетних установ в умовах змін податкової системи України відбувається у руслі євроінтеграційного вектору та відповідає міжнародним

зобов'язанням держави. Вона забезпечує прозорість та підзвітність у використанні публічних фінансів, що є надзвичайно актуальним в умовах воєнного стану та глобальних економічних викликів.

Отже, облікова політика бюджетних установ на сучасному етапі розвитку характеризується високим рівнем нормативної урегульованості, поступовою адаптацією до міжнародних стандартів та орієнтацією на підвищення якості фінансової інформації. Водночас вона потребує постійного оновлення відповідно до змін у податковому та бюджетному законодавстві, що обумовлює необхідність посилення методичного супроводу, підвищення кваліфікації персоналу та зміцнення координації між усіма рівнями управління у сфері публічних фінансів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Облікова політика в бюджетних установах є не лише регламентованим документом, який забезпечує єдність методології бухгалтерського обліку, а й важливим інструментом управління фінансовими ресурсами, підвищення прозорості, підзвітності та контролю в державному секторі. Її трансформація в сучасних умовах зумовлена низкою внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких ключовими є: зміни у податковій системі України, впровадження МСБОДС, цифровізація управлінських процесів та посилення вимог до публічної фінансової звітності. Проаналізовані наукові підходи свідчать про еволюцію розуміння сутності облікової політики: від механістичного тлумачення як сукупності методів ведення обліку — до розширеного розуміння її як елементу стратегічного управління, що впливає на ефективність виконання завдань бюджетної установи. Разом з тим, нормативно-правова база формування облікової політики в державному секторі ще потребує гармонізації з міжнародною практикою, особливо в контексті адаптації до сучасних викликів (військові дії, податкові зміни, бюджетна децентралізація). Облікова політика повинна формуватися з урахуванням не лише нормативних вимог, а й особливостей діяльності конкретної бюджетної установи, змін податкового середовища та потреб внутрішнього управління. Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у вивченні практик застосування облікової політики в умовах цифрової трансформації публічного управління й процесів консолідації фінансової звітності в державному секторі.

Література:

1. Артеменко Н.В. Облікова політика установ державного сектору: сучасні підходи, порядок та умови зміни. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 792—797.
2. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 11.06.2025).
3. Веретюк В.В. Формування облікової політики в державному секторі. Актуальні аспекти розвитку підприємств аграрної сфери: облік, аудит та оподаткування: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. 22—23 листопада 2018 р. Херсон: ДВНЗ "ХДАУ", 2018. С. 80—81.
4. Гевлич Л.Л., Васильєва Я.М. Облікова політика бюджетних установ: сучасний стан та перспективи. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 1 (29). С. 64—74.
5. Головай Н. Податкова політика та особливості її реалізації в умовах воєнного часу. Економічні горизонти. 2023. № 3 (25). С. 16—22.
6. Коваль Л. В., Левчук М. С. Особливості формування облікової політики в бюджетних установах. Агросвіт. 2019. № 10. С. 61—67.
7. Крамаренко К. М. Роль облікової політики у забезпеченні ефективної діяльності бюджетних установ. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9413> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.78
8. Кулик В.А. Облікова політика підприємства: набутий досвід та перспективи розвитку: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2014. 373 с.
9. Луцик Ю.О. Облікова політика суб'єкта державного сектору на сучасному етапі модернізації системи бухгалтерського обліку. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2019. № 1 (28). С. 171—178. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.163920>
10. Міжнародні стандарти фінансової звітності 2004 [перекл. з англ. за ред. С.Ф. Голова]. І частина. Київ: Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України, 2005. 1304 с.
11. Міністерство фінансів України. Євроінтеграція: Щодо звіту про оцінку бухгалтерського обліку державного сектору (PULSE) в Україні. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ievrointegratsiia_shchodo_zvitu_pro_otsinku_bukhgalterskogo_obliku_derzhavnogo_sektoru_pulse_-_v_ukraini-4654 (дата звернення: 11.06.2025).
12. Міністерство фінансів України. Національні положення (стандарти) бухгалтерсько-

го обліку в державному секторі. URL: <https://toif.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja> (дата звернення: 11.06.2025).

13. Міністерство фінансів України. Світовий банк високо оцінив рівень розвитку бухгалтерії в держсекторі України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-svitovyi-bank-vysoko-otsinyv-riven-rozvytku-bukhobliku-v-derzhsektori-ukrainy> (дата звернення: 11.06.2025).

14. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 125 "Зміни облікових оцінок та виправлення помилок": наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2010 № 1629. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0090-11#Text> (дата звернення: 15.06.2025).

15. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 "Подання фінансової звітності" (Форми N 1-дс, 2-дс, 3-дс, 4-дс): наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2010 № 1629. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11#Text> (дата звернення: 15.06.2025).

16. Нехай В.А. Облікова політика установ державного сектору. Європейський вимір публічного управління: матеріали II регіональної наукової конференції (21.12.2018 р., м. Чернігів). Чернігів: ЧНТУ, 2018. С. 120—124.

17. Нечай М.В. Облікова політика в державному секторі. Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю, м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 р.: у 2-х т. Т. 2. Ч. 1. Тернопіль: Крок, 2024. С. 59—62.

18. Писарчук О. В., Ковальова І. В. Особливості формування облікової політики бюджетних установ. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18 (2). С. 189—195.

19. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 15.06.2025).

20. Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку для суб'єктів державного сектору: наказ Міністерства фінансів України від 23.01.2015 № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-15#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

21. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі: наказ Міністерства фінансів України від 31.12.2013 № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

22. Про схвалення Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.06.2018 № 437-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.06.2025).

23. Чебанова Н. В., Ревуцька Л. Є., Корольова Н. М. Сучасний стан та перспективи розвитку облікової політики державних установ. Вісник ХНАУ. 2017. № 1. С. 130—136.

24. Черкашина Т. В. Формування облікової політики у бюджетних установах: проблеми та їх вирішення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 11. С. 157—160.

25. Шацкова Л. П., Фрайман А. В. Особливості та проблемні аспекти формування облікової політики бюджетної установи. Economics: time realities. 2020. № 2 (48). С. 92—100.

26. Шило Ж. С. Реформування податкової системи України: проблеми та перспективи. Вісник НУВГП. Серія "Економічні науки". 2023. № 1 (101). С. 247—258.

References:

1. Artemenko, N. V. (2017), "Accounting policy of public sector institutions: modern approaches, procedure and conditions for change", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 17, pp. 792—797.

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (Accessed 11 June 2025).

3. Veretiuk, V. V. (2018), "Formation of accounting policy in the public sector", *Aktualni aspekty rozvytku pidpryemstv ahrarnoi sfery: oblik, audyt ta opodatkuvannia: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* [Conference Proceedings of the All-Ukrainian scientific and practical internet conference], Kherson, Ukraine, pp. 80—81.

4. Hevlych, L.L. and Vasyliya, Ya. M. (2018), "Accounting policy of budgetary institutions: current state and prospects", *Ekonomika i orhanyzatsiia upravlinnia*, vol. 1 (29), pp. 64—74.

5. Holovai, N. (2023), "Tax policy and features of its implementation in wartime", *Ekonomichni horyzonty*, vol. 3 (25), pp. 16—22.

6. Koval, L. V. and Levchuk, M. S. (2019), "Features of accounting policy formation in budgetary institutions", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 61—67.

7. Kramarenko, K. M. (2021), "The role of accounting policy in ensuring the effective operation of budgetary institutions", *Efektivna*

ekonomika, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9413> (Accessed 11 June 2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.78

8. Kulyk, V.A. (2014), *Oblikova polityka pidpriemstva: nabutyi dosvid ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia* [Accounting policy of the enterprise: acquired experience and development prospects: monograph], RVV PUET, Poltava, Ukraine.

9. Lutsyk, Yu.O. (2019), "Accounting policy of a public sector entity at the current stage of modernization of the accounting system", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (28), pp. 171—178. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v1i28.163920>

10. Holova, S.F. (2005), *Mizhnarodni standarty finansovoi zvitnosti 2004* [International Financial Reporting Standards 2004], Federatsiia profesiinykh bukhhalteriv i audytoriv Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

11. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "European integration: Public Sector Accounting Assessment (PULSE) Report of Ukraine", available at: https://mof.gov.ua/uk/news/ievrointegratsiia_shchodo_zvitu_pro_otsinku_bukhgalterskogo_obliku_derzhavnogo_sektoru_pulse_v_ukraini-4654 (Accessed 11 June 2025).

12. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "National Accounting Regulations (Standards) in the Public Sector", available at: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja> (Accessed 11 June 2025).

13. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "The World Bank highly appreciated the level of development of accounting in the public sector of Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-svitovyi-bank-vysoko-otsinyv-riven-rozvytku-bukhobliku-v-derzhsektori-ukrainy> (Accessed 11 June 2025).

14. Ministry of Finance of Ukraine (2010), The Order "National Public Sector Accounting Standard 125 "Changes in Accounting Estimates and Corrections of Errors", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0090-11#Text> (Accessed 15 June 2025).

15. Ministry of Finance of Ukraine (2010), The Order "National Regulation (Standard) of Accounting in the Public Sector 101 "Presentation of Financial Statements" (Forms N 1-ds, 2-ds, 3-ds, 4-ds)", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-11#Text> (Accessed 15 June 2025).

16. Nekhai, V.A. (2018), "Accounting policy of public sector institutions", *Yevropeyskyi vymir publichnogo upravlinnia: materialy II rehionalnoi naukovoï konferentsii* [Conference Proceedings of

the II Regional Scientific Conference], ChNTU, Chernihiv, Ukraine, pp. 120—124.

17. Nechai, M.V. (2024), "Accounting policy in the public sector", *Suchasni priorytety rozvytku nauky ta suspilstva: zb. mater. Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhn. uchastiu* [Conference Proceedings of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference], Vinnytsia, Ukraine, pp. 59—62.

18. Pysarchuk, O. V. and Kovalova, I. V. (2010), "Peculiarities of the formation of accounting policy of budgetary institutions", *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 18 (2), pp. 189—195.

19. 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#Text> (Accessed 15 June 2025).

20. Ministry of Finance of Ukraine (2015), The Order "On approval of Methodological Recommendations on Accounting for Public Sector Entities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-15#Text> (Accessed 20 June 2025).

21. Ministry of Finance of Ukraine (2013), The Order "On approval of the Chart of Accounts for Public Sector Accounting", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text> (Accessed 20 June 2025).

22. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), The Order "On approval of the Strategy for Modernizing the Accounting and Financial Reporting System in the Public Sector for the Period Until 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#Text> (Accessed 20 June 2025).

23. Chebanova, N. V. Revutska, L. Ye. and Korolova, N. M. (2017), "Current status and prospects for the development of accounting policy of state institutions", *Visnyk KhNAU*, vol. 1, pp. 130—136.

24. Cherkashyna, T. V. (2015), "Formation of accounting policy in budgetary institutions: problems and their solutions", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 11, pp. 157—160.

25. Shatskova, L. P. and Fraiman, A. V. (2020), "Peculiarities and problematic aspects of the formation of accounting policy of a budgetary institution", *Economics: time realities*, vol. 2 (48), pp. 92—100.

26. Shylo, Zh. S. (2023), "Reforming the tax system of Ukraine: problems and prospects", *Visnyk NUVHP. Serii "Ekonomichni nauky"*, vol. 1 (101), pp. 247—258.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.

УДК 338.48.01

T. Ilto,

PhD in Economics, Associate Professor, Senior Lecturer of the Department of Management,
Management of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8639-0550>

N. Goblyk-Markovych,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Management of Economic Processes and Tourism, Mukachev State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5738-1842>

S. Kelbas,

Second (master's) level of higher education, Specialty "Tourism", Mukachev State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0170-2161>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.186

TOURISMOLOGY AND TOURISM SERVICES MARKETING: THEORY AND PRACTICE SYNERGY

Т. І. Ільто,

доктор філософії, доцент, старший викладач кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет

Н. М. Гоблик-Маркович,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет

С. В. Кельбас,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність "Туризм", Мукачівський державний університет

ТУРИЗМОЛОГІЯ І МАРКЕТИНГ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ: СИНЕРГІЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

Amid the dynamic development of the tourism industry-driven by the increasing complexity of tourism phenomena, rapid changes in consumer behavior, global challenges and crises, as well as growing competition and the rising importance of innovation-there is a growing need for a comprehensive approach to the study of tourism processes. Tourism studies as a scientific discipline provide the theoretical foundation for understanding the socio-economic, cultural, and spatial aspects of tourism, while tourism services marketing offers practical tools for effectively managing demand, promoting, and positioning tourism products. The synergy between these two fields opens up new opportunities for the development of tourism practices that are consumer-oriented, innovative, and focused on sustainable development. Therefore, this article aims to examine the key aspects of the interaction between the theoretical foundations of tourism studies and the practical approaches of marketing in the context of developing competitive tourism services. The results of the study indicate that the synergy between tourism studies and tourism services marketing has become widely recognized as an effective interdisciplinary interaction, combining scientific knowledge with practical tools to create competitive tourism products. It has been proven that the synergy between tourism studies and tourism services marketing is manifested in the interaction between scientific (analytical, conceptual) and applied (practice-oriented, communicative) approaches, which enhances the effectiveness of tourism management. The main areas in which this synergy finds practical expression are: the creation of competitive tourism products; market segmentation and analysis of tourist behavior; ensuring sustainable development and social responsibility; the implementation of innovations and digital technologies; and the development of strategies for the growth of tourist destinations. The functional distinction between the roles of tourism studies and marketing allows us to identify that tourism studies focus on answering the questions: "What is," "Why it is so," and "What needs to be preserved," while marketing addresses the questions: "How to effectively present it," "How to promote it," and "How to implement it in the market". Integration of tourism studies with marketing helps move from theoretical scientific models to practical solutions that address consumer needs, creating competitive advantages for destinations, and ensuring the efficient operation of the tourism business in the context of globalization and digitalization.

В умовах динамічного розвитку туристичної індустрії, ускладнення туристичних явищ, стрімких змін у поведінці споживачів, глобальних викликів і криз, зростання конкуренції та ролі інновацій, зростає потреба в комплексному підході до вивчення туристичних процесів. Туризмологія як наукова дисципліна формує теоретичне підґрунтя для розуміння соціально-економічних, культурних і просторових аспектів туризму, тоді як маркетинг туристичних послуг забезпечує прикладні інструменти для ефективного управління попитом, просування й позиціонування туристичних продуктів. Синергія між цими двома напрямками відкриває нові можливості для розвитку туристичних практик, орієнтованих на потреби споживачів, впровадження інновацій та забезпечення сталого розвитку. Відтак, мета статті полягає в аналізі ключових аспектів взаємодії теоретичних засад туризмології та практичних підходів маркетингу в контексті формування конкурентоспроможних туристичних послуг. Результати дослідження свідчать, що синергія туризмології та маркетингу туристичних послуг набуває дедалі більшого поширення як ефективна міждисциплінарна взаємодія, яка поєднує наукові знання з практичними інструментами з метою створення конкурентоспроможних туристичних продуктів. Доведено, що синергія туризмології та маркетингу туристичних послуг проявляється у взаємодії наукового й прикладного підходів, що дозволяє підвищити ефективність управління туристичною сферою. Основні напрями практичного виявлення синергії туризмології та маркетингу охоплюють: формування конкурентоспроможного туристичного продукту; сегментацію ринку та аналіз туристичної поведінки; забезпечення сталого розвитку й соціальної відповідальності; впровадження інновацій і цифрових технологій; розробку стратегій розвитку туристичних дестинацій. Функціональне розмежування ролей туризмології та маркетингу дає змогу визначити, що туризмологія зосереджується на пошуках відповідей на запитання: "що є", "чому так є" та "що потрібно зберегти", тоді як маркетинг — на вирішенні питань: "як це ефективно представити", "як просунути" та "як реалізувати на ринку". Системне поєднання туризмології та маркетингу сприяє переходу від абстрактних наукових моделей до конкретних рішень, які здатні задовольняти потреби споживачів, формувати конкурентні переваги туристичних дестинацій і забезпечувати ефективне функціонування туристичного бізнесу в умовах глобалізації та цифровізації.

Key words: tourism studies; functioning of the tourism business; marketing; marketing practices; consumer needs; innovation; sustainable development.

Ключові слова: туризмологія; функціонування туристичного бізнесу; маркетинг; маркетингові практики; потреби споживача; інноваційність; сталий розвиток.

PROBLEM STATEMENT

Amid the dynamic development of the tourism industry-driven by the increasing complexity of tourism phenomena, rapid changes in consumer behavior, global challenges and crises, as well as competition and the growing role of innovation—there is an increasing need for a comprehensive approach to studying tourism processes. Tourismology as a scientific discipline provides the theoretical foundation for understanding the socio-economic, cultural, and spatial aspects of tourism, while tourism services marketing offers practical tools for effective demand management, promotion, and positioning of tourism products.

The synergy between these two fields opens up new opportunities for the development of tourism practices focused on consumer needs, innovation, and sustainable development. The most common manifestation of this synergy is the creation of

themed tourist routes based on in-depth cultural and historical analysis of a region (tourismology) and their subsequent promotion through digital platforms using targeted marketing, Big Data, and social media (marketing).

The outlined integration of tourismology and marketing not only enables the development of a meaningful and authentic tourism product but also ensures its effective delivery to the target audience. Other common manifestations of this approach include the implementation of sustainable tourism concepts, which combine scientifically grounded principles of cultural and natural heritage preservation with modern marketing strategies aimed at the responsible traveler.

Thus, the synergy of theory and practice not only enhances the quality of tourism services but also contributes to the development of a competitive tourism environment on a global scale.

Table 1. Periodization of the development of synergy between tourismology and tourism services marketing

Stages of development	Features of synergy development	Key historical events
1960s–1970s: Emergence of Synergy	During this period, tourism became a rapidly growing industry in many countries around the world. Increasing competition in the tourism market required a deep understanding of tourist motivations and behavior (the domain of tourismology) and effective tools to influence consumers and promote tourism products (the foundation of marketing).	Establishment of the first tour operators. The beginning of studying tourist motivation in the sociology and geography of tourism. Implementation of the first advertising campaigns for tourist destinations.
1980s–1990s: Institutionalization and Convergence of Approaches	During this period, tourismology emerged as a distinct scientific discipline, while tourism services marketing actively developed within the framework of service marketing. There was a convergence of the theoretical principles of tourismology and the practical tools of marketing. This laid the foundation for modern synergy.*	The emergence of the first specialized tourismology programs at universities. Development of concepts for segmenting tourism markets and destination marketing.
2000–2025: Synergy as a Strategic Necessity	During this period, the synergy between tourismology and marketing becomes a prerequisite for the successful operation of the tourism business. Tourismology provides knowledge about motivation, cultural differences, and behavioral models, while marketing adapts this knowledge to the practice of service promotion, brand building, and fostering tourist loyalty.	The emergence of online platforms and the use of Big Data for analyzing tourist preferences. The development of CRM systems in travel companies. The creation of personalized tourist routes based on behavioral analytics.

Note / * Formed based on the integration of scientific understanding of tourist behavior with practical tools for demand management, market segmentation, and service promotion.

Source: compiled based on [2; 4–5].

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Specific issues related to the theory and practice of tourismology and the marketing of tourism services have been addressed in the works of N. Makovetska, Ye. Bortnikov, D. Lyuta [4], Yu. B. Zabaldina [1], L. S. Bezugla, A.I. Onyshchenko, D.V. Shadrin [1], D. Lyuta, A. Sydoruk, and F. Tovstopyatko [3]. These studies analyzed topics such as consumer behavior models, tourist motivation, the specifics of tourism product promotion, market segmentation, and tools for managing tourism demand.

It is worth noting that although these works were not comprehensive and did not examine the synergy between tourismology and marketing as an integrated system, the authors repeatedly emphasized in their conclusions the existing gap between theoretical approaches and marketing practices. This highlights the need for an interdisciplinary approach that would integrate scientific understanding of tourism processes with modern methods of managing tourism services.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article aims to explore the key aspects of the interaction between the theoretical founda-

tions of tourismology and the practical approaches of marketing in the context of developing competitive tourism services.

THE PAPER MAIN BODY

Synergy (from the Greek synergos — "working together") refers to a phenomenon in which the interaction of two or more elements (such as people, structures, approaches, disciplines, etc.) produces a combined effect that exceeds the sum of their individual effects. Naturally, the emergence of synergy between tourismology and the marketing of tourism services represents a logical stage in the evolution of both tourism theory and the practice of its promotion.

The periodization of the development of this synergy between tourismology and tourism services marketing is presented in Table 1.

As a result of the periodization outlined above, the synergy between tourismology and tourism services marketing has become widely recognized as an effective interdisciplinary interaction that combines scientific knowledge with practical tools to create competitive tourism products. Among the key areas where this synergy manifests are [3–4]:

Table 2. Matrix of the manifestation of synergy characteristics between the theory and practice of tourismology and tourism services marketing

Synergy characteristic between theory and practice	Manifestation in tourismology theory	Manifestation in tourism services marketing practice
Complementarity	Analysis, classification, and explanation of tourism phenomena	Utilization of promotion, communication, and sales tools.
Tourist orientation	Study of behavioral models of different consumers, their needs, and motivations.	Personalization of offers and creation of customer-oriented products.
Scientifically grounded decision-making	Collection and analysis of empirical data, forecasting development.	Development of tourism products and strategies based on research
Innovativeness	Development of new concepts and technological solutions.	Implementation of digital platforms, VR tours, and interactive content
Systemic approach	Consideration of interactions among social, economic, environmental, and cultural aspects.	Comprehensive product management taking into account all stakeholders
Sustainable development	Formation of responsible tourism concepts.	Eco-branding, social projects, and promotion of responsible behavior
Flexibility and adaptability	Analysis of global and local trends, scenario planning.	Rapid adaptation of products and marketing strategies to changes in the external environment

Source: compiled based on [1; 3–4].

1. The processes of creating a competitive tourism product. Tourismology provides a deep understanding of the territorial, cultural, historical, and social characteristics of a destination, while marketing transforms these features into an attractive product tailored to the demands of various target audience segments.

2. Processes of segmentation and analysis of tourist behavior. Tourismology models tourists' motivational behavior, classifies travel types, and identifies factors influencing destination choice. Marketing utilizes this data to create personalized offers, implement effective advertising, and build customer loyalty..

3. Processes of sustainable development and social responsibility. Specifically, tourismology shapes concepts of sustainable tourism and the preservation of natural and cultural environments, while marketing leverages these principles to position companies as ethical brands, attract eco-tourists, and engage responsible travelers.

4. Processes of innovation and digitalization. Tourismology studies the transformations of tourism processes resulting from digitalization, while marketing implements digital solutions such as Big Data, CRM, user behavior analytics, and promotion through AI and social media.

5. Processes of developing tourism destination development strategies. Tourismology conducts SWOT analyses of territories, studies tourist flows,

infrastructure, and challenges, while marketing uses this data to develop branding strategies, PR campaigns, and products for both domestic and international markets.

The essence of the outlined processes clearly shows that synergy manifests in tourismology explaining "what is," "why it is so," and "what needs to be preserved," while marketing addresses "how to effectively present it," "how to promote it efficiently," and "how to sell it quickly." Together, they facilitate the shift from abstract concepts to practical solutions.

It should be noted that the characteristics of the synergy between the theory and practice of tourismology and tourism services marketing can be defined as features of effective interaction between scientific foundations and practical tools that contribute to the development of the tourism sector. Among the key characteristics of such synergy are [1; 3]:

1. Complementarity (mutual supplementation of theoretical and practical approaches).

2. Focus on tourist needs (combining consumer behavior analytics with practical personalization mechanisms).

3. Scientifically grounded decision-making (use of empirical data in strategic planning).

4. Innovativeness (implementation of new forms of interaction with tourists based on scientific research).

5. Systemic approach (consideration of the complex interaction of all tourism stakeholders and factors).

6. Sustainable development (combining environmentally and socially oriented strategies with the promotion of responsible tourism).

7. Flexibility and adaptability (responding to external environment dynamics through the integration of analytics and marketing solutions).

The matrix showing the manifestation of the characteristics of synergy between the theory and practice of tourismology and tourism services marketing is presented in Table 2.

In particular, in the context of complementarity, it is important to highlight that it manifests in the combination of the theoretical foundations of tourismology—such as systems analysis, classification of tourism resources, modeling consumer behavior, and explaining the dynamics of tourism phenomena—with the practical tools of marketing: positioning, promotion, communication strategies, and sales of tourism products. This combination makes it possible to [6]:

- Clearly define the nature and patterns of development in the tourism sector.

- Determine algorithms for the effective implementation of solutions adapted to specific market conditions.

- Maximize the potential of the tourism product—from a scientifically grounded idea to its successful commercial realization.

Regarding the focus on tourist needs as a characteristic of the synergy between tourismology and tourism services marketing, it is important to note that this manifests in the close interaction between the theoretical scientific approaches of tourismology and the practical tools of marketing. This interaction not only allows for a deeper understanding of the modern tourist but also enables the development of tourism products and services that are maximally adapted to their individual expectations, needs, and behavioral characteristics.

On one hand, tourismology as a science provides a conceptual foundation for analyzing tourism phenomena, taking into account the social, cultural, psychological, and economic aspects of travel. It offers the necessary tools for:

- Comprehensive research into tourist motivations, which may vary depending on age, social status, nationality, personal values, and more.

- Building behavioral models that reflect typical decision-making scenarios tourists go through when choosing, planning, and undertaking trips.

- Analyzing cultural differences that determine the unique demands of representatives from various countries and regions.

- Studying emotional and psychological factors that play a decisive role in the perception of tourism service quality and the formation of tourist loyalty.

On the other hand, tourism services marketing applies this knowledge in practice by developing effective strategies for positioning, communication, branding, and promotion. Through marketing tools, it becomes possible to accurately identify target consumer segments, determine their needs, and, accordingly, develop an attractive, competitive, and value-rich tourism offering.

Scientifically grounded decision-making, as a characteristic of the synergy between tourismology and tourism services marketing, manifests in the development of tourism products, routes, and territorial development strategies based on empirical research, spatial analysis, sociological surveys, statistical data, and other tourismological indicators.

Theoretical conclusions obtained are transformed into concrete marketing decisions—defining the target audience, forming a unique selling proposition, and selecting communication and promotion channels. As a result, management actions in the tourism sector rely not on intuition or standard approaches but on deeply researched characteristics of tourism markets, consumer behavioral patterns, and the potential of destinations. This enhances the effectiveness of project implementation and contributes to the sustainable development of the industry [6].

Innovation, as a characteristic of the synergy between tourismology and marketing, is manifested in the ability to create new, unconventional solutions that combine scientific validity with modern approaches to information presentation. An example is intelligent personalized tourism platforms that, through data analysis and behavioral models, generate unique routes tailored to the interests and needs of each traveler, thereby enhancing the effectiveness of marketing campaigns. That is why, thanks to this characteristic, products emerge that are based on in-depth theoretical analysis of tourist resources, consumer behavior, and industry development trends, yet are simultaneously implemented through innovative marketing tools—digital platforms, virtual tours, augmented reality, interactive maps, and personalized content.

Thus, the theoretical foundation of tourism studies becomes the basis for implementing digital and technological solutions that:

— Enhance tourist engagement (in particular, allowing users to interact with cultural and other heritage through interactive mobile guides created based on tourismology data);

— Provide an emotional connection to the product (specifically, combining virtual reality with scientific or historical facts);

— Expand access opportunities to tourist resources (notably, providing access to tourist and cultural sites from various parts of the world, supplemented by scientific explanations, 3D tours, and user behavior analytics).

The systemic approach, as a characteristic of the synergy between tourism studies and marketing of tourist services, manifests itself through the consideration of the interconnections between social, economic, ecological, and cultural aspects of tourism in the development, promotion, and implementation of tourist products. This approach assumes that each tourist product is created not in isolation but within an integrated system that includes all stakeholders: tourists, local communities, businesses, authorities, ecologists, cultural experts, and others [4—5].

In practical terms, this means that the promotion of tourist services is based not only on the attractiveness of the destination but also on consideration of its real potential, infrastructure capacity, ecological impact, and the social readiness to welcome tourists. Tourismology provides the analytical and methodological foundation for understanding the interaction of elements within the tourism system, while marketing offers the tools to bring a balanced product to the market.

An example of this synergy is the development of rural green tourism in the Carpathian region of Ukraine, where the creation of tourist routes takes into account environmental protection restrictions, local culture, the needs of the local population, and the region's economic prospects. At the same time, marketing campaigns focus on the values of ecotourism, authenticity, and sustainability, while tourism studies help adapt these products to demand and international standards.

Sustainable development, as a characteristic of the synergy between tourism studies and marketing of tourism services, manifests in the harmonious combination of theoretically grounded principles of responsible tourism with practical tools for their implementation. At the theoretical level, tourism studies formulate concepts of sustainable development, encompassing issues of preserving natural and cultural heritage, social justice, economic balance, and the involvement of local communities.

At the same time, marketing of tourism services ensures the implementation of these ideas in concrete practices—through eco-branding, social initiatives, targeted marketing campaigns, ecological certification of products, and educational activities for tourists.

The synergy lies in the fact that scientific understanding of sustainability mechanisms transforms into effective ways to influence consumer behavior, shape new values in tourism, and promote ethical consumption models.

Flexibility and adaptability, as characteristics of the synergy between tourism studies and marketing of tourism services, manifest in the ability at the theoretical level to timely and accurately analyze global and local trends — changes in tourist behavior, socio-economic shifts, political risks, technological innovations — and at the practical level, to adapt the tourism product to new conditions.

Specifically, tourism studies provide analytical tools for trend monitoring, scenario forecasting, and identifying factors that influence tourist demand. In turn, marketing promptly transforms these insights into changes in communication strategies, market reorientation, modification of offers, and utilization of relevant promotion channels.

For example, during the COVID-19 pandemic, it was precisely the synergy of tourismological analysis of the new reality (changes in demand, increased importance of safety, isolation, digitalization) with marketing practices (focus on local trips, "safe tourism," promotion of online tours, and staycation products) that allowed many companies to remain in the market.

CONCLUSIONS

The research results indicate that the synergy between tourism studies and marketing of tourist services has become widespread as an effective interdisciplinary interaction, combining scientific knowledge with practical tools to create competitive tourism products. Based on the obtained results, the authors have formulated the following conclusions:

1. The synergy between tourism studies and marketing of tourist services is manifested in the interaction of scientific (analytical, conceptual) and applied (practice-oriented, communicative) approaches, which enables an increase in the efficiency of tourism sector management.

2. The main areas in which this synergy is practically manifested include: the formation of a competitive tourism product; market segmentation and analysis of tourist behavior; ensuring

sustainable development and social responsibility; the implementation of innovations and digital technologies; and the development of strategies for tourism destination development.

3. The functional division of roles between tourism studies and marketing allows us to determine that tourism studies focus on answering the questions: "What is," "Why is it so," and "What needs to be preserved," while marketing addresses the questions: "How to effectively present it," "How to promote it," and "How to sell it on the market."

4. The systematic integration of tourism studies and marketing facilitates the transition from abstract scientific models to concrete solutions capable of meeting consumer needs, creating competitive advantages for destinations, and ensuring the effective operation of the tourism business in the context of globalization and digitalization.

The prospects for further research lie in the in-depth study of mechanisms for integrating tourism studies and marketing tools to create adaptive, personalized, and sustainable tourism products in the context of the industry's digital transformation.

Література:

1. Безугла Л.С., Онищенко А.І., Шадрина Д.В. Формування маркетингової діяльності на ринку туристичних послуг. Ефективна економіка. 2020. № 1. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/84.pdf

2. Забалдіна Ю.Б. Типологія регіональних ринків туристичних послуг України Формування ринкових відносин в Україні. 2005. № 4 (47). С. 125—130.

3. Люта Д., Сидорук А., Товстоп'ятко Ф. Туризмологія як сучасний міждисциплінарний напрямок дослідження туризму. Економіка та суспільство, 2021. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-14>

4. Маковецька Н., Бортников Є., Люта Д. Сутність туристичного маркетингу на національному рівні. Економіка та суспільство, 2021. № 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-28>

5. Середа Н. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. Економіка та суспільство, 2023, № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100>

6. Шуканова А. А., Федій О. А., Шуканов П. В. Особливості пристосування до умов пандемії суб'єктів туристичної діяльності. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 18. С. 19—24.

References:

1. Bezugla, L.S., Onyshchenko, A.I. and Shadrina, D.V. (2020), "Formation of marketing activities in the tourist services market", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/84.pdf (Accessed 25 June 2025).

2. Zabaldina, Yu.B. (2005), "Typology of regional tourist services markets in Ukraine", *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, vol. 4 (47), pp. 125—130.

3. Lyuta, D., Sydoruk, A. and Tovstopyatko, F. (2021), "Tourismology as a modern interdisciplinary direction of tourism research", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-14>

4. Makovetska, N., Bortnikov, E. and Lyuta, D. (2021), "The essence of tourism marketing at the national level", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-28>

5. Sereda, N. (2023), "Marketing and branding in tourism: promotion strategies and competitiveness of tourist destinations", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100>

6. Shukanova, A. A., Fedyi, O. A. and Shukanov, P. V. (2021), "Peculiarities of adaptation to pandemic conditions of tourism entities", *Economics. Investments: practice and experience*, vol. 18, pp. 19—24.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 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 65.012.34:338.47

О. О. Богданов,
PhD, ст. викладач кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління
бізнесом, Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8505-3675>

Р. А. Цикалюк,
здобувач, Міжнародний університет бізнесу і права
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-0546-6954>

О. М. Мороз,
аспірант кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,
Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0858-6555>

Т. О. Бабан,
доцент, Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8252-901X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.193

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ В ТРАНСПОРТНОМУ ОБСЛУГОВУВАННІ АГРОВИРОБНИКІВ: ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ

O. Bohdanov,
PhD, Senior Lecturer, Department of Trade Entrepreneurship, Commodity Studies
and Business Management, Odesa National University of Technology

R. Tsykaliuk,
Acquirer, Higher Educational Institution " International University of Business and Law

O. Moroz,
Postgraduate student of the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade,
Odesa National University of Technology, Odesa National University of Technology

T. Baban,
Associate Professor, State Biotechnological University

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MARKETING INNOVATION IN TRANSPORT SERVICE OF AGRICULTURAL PRODUCERS: ANALYSIS OF FEATURES

Статтю присвячено особливостям аналітичної діяльності для забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму маркетингу інновацій у транспортному обслуговуванні агровиробників. Наголошується, що постійний технологічний прогрес і модернізація управлінських процесів у сільському господарстві зумовлюють зростаючі вимоги до якості транспортних послуг, роблячи впровадження інновацій стратегічно необхідним. Метою дослідження є визначення компонентів аналізу для реалізації зазначеного механізму.

Запропонована триетапна модель аналітичної діяльності: формувальну (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища), розвивальну (розробка стратегії, фінансове обґрунтування) та узагальнюючу (моніторинг, коригування та оцінка результатів). Доведено важливість глибокого вивчення конкурентів, зокрема за допомогою рейтингових таблиць, та аналізу внутрішнього потенціалу підприємства. В роботі підкреслено, що аналітична діяльність має враховувати сезонні, кліматичні та технологічні зміни в агровиробництві.

The article focuses on the peculiarities of analytical activity in ensuring the stable and effective functioning of the organizational and economic mechanism for marketing innovations in the transport service of agricultural producers. In the current economic conditions of Ukraine, the development of the transport industry is a priority area, as it plays a fundamental role in improving the efficiency and competitiveness of the agricultural sector. The formation of an effective marketing innovation mechanism in any sector of the economy requires the implementation of a well-structured and scientifically based set of organizational and economic measures. These measures should aim to create favorable conditions for the introduction, application, and dissemination of innovations, which are essential for modernizing logistics, enhancing service quality, and increasing productivity. In particular, the transport service of agricultural producers requires qualitative improvement, because the needs and expectations of farming enterprises are growing rapidly. These needs are shaped by the continuous enhancement of production technologies, changes in the structure of agricultural markets, and the modernization of management systems. Therefore, the introduction of innovations becomes not only relevant but also strategically necessary. The goal of developing an appropriate organizational and economic mechanism is to ensure the consistent implementation of marketing innovations that support sustainable development and increase the adaptability of transport enterprises. To implement the measures envisaged by this mechanism, a complex system of analytical actions is required. Such analytical work enables the assessment of the current industry state, identification of weaknesses, analysis of the economic and technological environment, and informed decision-making for further improvements. A competent and integrated analysis of these activities should contribute not only to enhancing the quality and efficiency of transport services for agricultural producers but also to enabling management to take a comprehensive, innovation-oriented approach to all spheres of the enterprise's operations, thereby ensuring resilience and strategic progress.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, аналітична діяльність, компоненти аналізу, інновації, маркетинг, транспортне обслуговування, сільське господарство, конкуренція.

Key words: organizational and economic mechanism, analytical activity, components of analysis, innovations, marketing, transport services, agriculture, competition.

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

Особливості транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції виникають через постійне вдосконалення агровиробництва в Україні, що є запорукою зростання попиту на кількість та якість послуг і транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції. Вивчення організаційно-економічних механізмів маркетингу інновацій в системі транспортного обслуговування агровиробників має спиратись на результати аналітичної діяльності для здійснення економічно ефективних заходів в процесі впровадження інновацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі вивчення особливостей аналізу організаційно-економічного механізму марке-

тингу інновацій в транспортному обслуговуванні виробників сільськогосподарської продукції приділяють увагу багато вітчизняних вчених, зокрема: Висоцька М. [1], Голобородько А. Ю. [3], Головчук Ю. О., Середницька Л. П. [4], Зайцев А. М., Аулін В. В., Лисенко С. В., Гудь В. З. [7], Кальченко О., Белорус А. [8], Копилова В. О., Пічугіна Ю. В. [10], Ноженко В., Ковтанець М. В., Сергієнко О. В., Ковтанець Т. М., Вакулік М. М. [12], Онищенко В., Кононенко Д., Чупін, М. [13], Смерічевський С., Райчева Л., Михальченко О. [15], Титар В. В. [16], Харченко М. В. [17]. Однак, через особливості функціонування системи транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції та значну потребу у впровадженні інновацій у цієї сфері потребують додаткового вивчення процеси, які спрямовані на ефективне функціонування організаційно-економічного механізму маркетингу інновацій в транспортному обслуговуванні агровиробників.

Таблиця 1. Етапи аналітичної діяльності для забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму маркетингу інновацій

№	Етап	Зміст аналітичної діяльності
1	Формувальний	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища З'ясування цілей маркетингу інновацій
2	Розвивальний	Розробка маркетингової стратегії Фінансово-економічне обґрунтування Планування й реалізація інновацій
3	Узагальнюючий	Моніторинг і коригування стратегії Оцінка результатів

Джерело: узагальнено за [6, 11].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення компонентів аналізу заходів з реалізації організаційно-економічного механізму маркетингу інновацій в транспортному обслуговуванні виробників сільськогосподарської продукції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі реалізації інноваційних рішень критично важливо оперативного отримувати й аналізувати інформацію про поточний стан їх впровадження. Для досягнення цієї мети розробляються та впроваджуються комплексні заходи, які включають систематичний збір даних, їх глибоку обробку та всебічний аналіз. Кожен із цих етапів аналітичної діяльності відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організаційно-економічного механізму управління маркетингом інновацій у сфері транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції [5]. При цьому успіх та результативність цих етапів значною мірою залежать від специфічних умов, у яких формується та розвивається інновація в певному транспортному підприємстві. Тому особлива увага приділяється адаптації механізмів аналізу до конкретних особливостей діяльності підприємства, що дозволяє підвищити точність отриманих результатів і забезпечити прийняття ефективних рішень. Здійснення аналітичної діяльності протягом життєвого циклу функціонування організаційно-економічного механізму маркетингу інновацій, що здійснюються на транспортному підприємстві, яке надає послуги із транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції поділяється на три основні етапи: формувальний, розвивальний та узагальнюючий (таблиця 1).

На етапі формування інформації для створення організаційно-економічного механізму маркетингу інновацій, що здійснюються на транспортному підприємстві, яке надає послуги із транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції потрібно проаналізувати наявну інформацію про особливості конкурентів, які вже є у підприємства, або можуть з'явитись після впровадження інновацій. Вивчення кожного конкурента бажано проводити за наступною схемою:

— виявити долю кожного конкурента на ринку;

— вивчити технічну та технологічну базу, які використовують конкуренти;

— з'ясувати наявність унікальних пропозицій на ринку від конкурентів, та провести порівняння цих пропозицій із інноваціями, які розробляються.

Зважаючи на те, що конкуренти підприємства також можуть реалізовувати інноваційні рішення, необхідно простежити їхній шлях впровадження таких змін [17]. Важливо детально вивчити досвід кожного з конкурентів у розробці та інтеграції інноваційних практик. Для формування рейтингу уваги до діяльності конкурентів потрібно заповнити відповідну таблицю (табл. 2), проставляючи пріоритети по кожному напрямку діяльності, після сумування всіх номерів пріоритетів для кожного конкурента буде отримано загальний рейтинг. За проведеними підрахунками виявляється конкурент-лідер, загальний рейтинг якого є найменшим, оскільки це означає його переваги по багатьом напрямкам дослідження чинників конкуренції.

За підсумками прикладу, показаного в таблиці 2, найменший рейтинг має конкурент ТОВ ТрейдК, тобто він є конкурентом-лідером та його дії можуть завдати найбільше впливу на підприємство, яке формує комплекс маркетингу інновацій, що здійснюються на транспортному підприємстві, яке надає послуги із транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції. За підсумками визначення рейтингу конкурентів можна з'ясувати

Таблиця 2. Приклад рейтингової таблиці для оцінки конкурентів ТОВ "Агрологістик"

Конкуренти	Доля на ринку	Технічна та технологічна забезпеченість	Наявність унікальних пропозицій	Досвід у впровадженні інновацій	Загальний рейтинг
ПП Черстків	4	1	3	1	9
ТОВ ТрейдК	1	2	1	2	6
ФОП Гергі	3	3	2	4	12
ТОВ Агромодуль	2	4	4	3	13

Джерело: складено авторами.

можливості впливу на хід впровадження інновацій з боку кожного з конкурентів.

При проведенні рейтингової оцінки конкурентів для транспортного підприємства важливо враховувати не лише компанії, що оперують у межах конкретного географічного сектору, де розташоване підприємство, але й діяльність конкурентів у секторах, які входять до зони обслуговування цього підприємства. Це означає, що при формуванні списку конкурентів необхідно провести ґрунтовний аналіз ринку пропозицій аналогічних послуг у всіх регіонах, які отримують ці транспортні послуги. Такий підхід дає змогу повноцінно оцінити ситуацію на ринку та виявити потенційну загрозу або можливості розширення.

Особливу увагу слід приділити випадкам, коли вказані підприємства розташовані в різних державах. У такій ситуації важливо оцінити не лише їхню відповідність чинному законодавству країни, де знаходиться ваше підприємство, але й дотримання норм регулювання транспортної галузі на території тих держав, де здійснюються транспортні перевезення. Це забезпечить глибше розуміння конкуренції на міжнародному рівні, гарантує дотримання правових норм і допоможе правильно вибудувати стратегію роботи на ринку, враховуючи специфіку регулювання транспортної діяльності в міжнародному контексті [14].

Для формалізації запиту на інновації для транспортного підприємства необхідно провести детальне дослідження ринку. У процесі аналізу як поточних, так і перспективних тенденцій слід враховувати зростаючий інтерес суспільства та держави до екологічно чистих транспортних засобів. Окрім цього, важливим є врахування стратегічних цілей, визначених органами місцевого самоврядування в регіонах, де планується впровадження інновацій у систему транспортних послуг. Стратегічні пріоритети розвитку цих територій можуть обумовлювати потребу у створенні принципово нових видів послуг та маршрутів, здатних задовольнити як соціально-економічні запити населення, так і вимоги місцевої влади.

При створенні комунікаційних засобів вивчення ринку, а саме засобів вивчення потреб та уподобань цільової аудиторії потрібно враховувати демографічну ситуацію в регіонах та при здійсненні репрезентативної вибірки за підсумками анкетування, інтерв'ю, або іншої форми дослідження потрібно врахувати не менш ніж 10% результатів рандомно обраних для кожної вікової групи: від 18 до 35 років, від 36 до 60 ро-

ків, старші за 60 років. У випадку, коли проводиться дослідження для інновації, очікуваний ефект якої є довготривалим (більше за 10 років), можна рандомно дослідити результати 10% респондентів віком від 18 до 35 років, 7,5% респондентів віком від 36 до 60 років, та 5% респондентів віком більше, ніж 60 років.

Окрім аналізу зовнішніх факторів роботи транспортного підприємства, необхідно приділити увагу ретельному внутрішньому аналізу. Враховуючи, що впровадження інновацій вимагає додаткових фінансових витрат, спеціальної підготовки персоналу та відповідності технологічних ресурсів, для адаптації внутрішнього потенціалу підприємства до вимог інноваційних процесів потрібен певний час. Також необхідно грамотно організувати спрямування ресурсів, необхідних для цих змін. Для ефективного планування складу ресурсів, потрібних для адаптації підприємства до інновацій, слід провести глибокий аналіз наявних активів, оцінити їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити масштаб відхилення від бажаних еталонних показників.

На розвивальному етапі аналітичної діяльності для забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму маркетингу інновацій потрібно проаналізувати розроблену маркетингову стратегію, розглянути показники ефективності в процесі створення фінансового обґрунтування організаційно-економічного механізму маркетингу інновацій, що здійснюються на транспортному підприємстві, яке надає послуги із транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції, та проаналізувати ефективність планування заходів з впровадження інновацій.

Аналіз маркетингової стратегії інновації полягає у аналізі відповідності обсягів запланованих заходів до обсягів груп споживачів, які будуть зацікавлені у використанні транспортних послуг, в процесі надання яких будуть використані результати інноваційної діяльності.

Від своєчасного аналізу фінансово-економічного забезпечення маркетингу інновацій, що здійснюються на транспортному підприємстві, яке надає послуги із транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції залежить своєчасність формування необхідних для фінансових потоків, які спрямовуються на виконання маркетингових заходів та здійснення супутніх витрат, що виникають в процесі впроваджен-

ня інновацій. Аналіз фінансового забезпечення має не тільки надавати інформацію про поточний стан фінансування комплексу заходів із впровадження елементів організаційно-економічного механізму маркетингу інновацій, що здійснюються на транспортному підприємстві, яке надає послуги із транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції, але й містити аналіз відповідності здійснених витрат до запланованих, можливості економії запланованих витрат та варіанти перерозподілу коштів у випадку виявлення економії.

Аналіз процесу планування інновації має відтворювати аналіз варіантів впровадження інновацій, які пропонувались в процесі розробки комплексу заходів із впровадження елементів організаційно-економічного механізму маркетингу інновації, з урахуванням вартості альтернативних варіантів та розрахунками витрат необхідних ресурсів. Альтернативні варіанти необхідно проаналізувати для формування уявлення про інші можливості впровадження конкретної інновації у випадку виникнення обставин, які не дозволять впровадити інновацію за основним планом.

Процес реалізації інновації супроводжується постійним коригуванням комплексу заходів із впровадження елементів організаційно-економічного механізму маркетингу інновації, оскільки за підсумками проведеного аналізу ходу впровадження можуть виникнути обставини, що потребують застосування альтернативних варіантів її впровадження. Найчастіше застосовуються не повністю альтернативні варіанти впровадження, а їхні складові, які обираються на підставі проведеного аналізу та можливості їх адаптації до умов, які виникли в процесі впровадження інновації.

На узагальнюючому етапі аналітичної діяльності маркетингу інновації виконуються заходи з розробки типового комплексу заходів із впровадження елементів організаційно-економічного механізму маркетингу інновації, який можна застосувати в процесі впровадження інновації в аналогічних умовах. При формуванні переліку необхідної аналітичної інформації для перевірки можливостей масштабування інновації створюються еталонні переліки умов та переліки можливих відступлень від еталонів. Такі переліки у транспортній сфері стосуються не тільки наявних у транспортного підприємства ресурсів, але й зовнішніх умов, таких, як інфраструктурне забезпечення. На підставі отриманих для масштабування інно-

вації даних можливі певні коригування як самого комплексу заходів із впровадження елементів організаційно-економічного механізму маркетингу інновації, так й його фінансування.

Під час проведення оцінювання результатів інноваційної діяльності проводиться порівняння отриманих результатів із еталоном, який було вироблено в процесі створення організаційно-економічного механізму маркетингу інновації. Порівняння з еталонним зразком виконується як у кількісних, так й у якісних показниках.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Організаційно-економічний механізм маркетингу інновацій в системі транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції має особливості, які виявляються шляхом проведення аналітичної діяльності в процесі впровадження цього механізму в дію. Для проведення аналітичних заходів потрібно чітко розмежування етапів та компонентів аналітичної діяльності, оскільки для транспортного підприємства, що надає послуги виробникам сільськогосподарської продукції важливо створювати такі алгоритми діяльності, які мають відображати сезонні та природно-кліматичні особливості, що враховуються в процесі надання послуг.

Транспортне обслуговування виробників сільськогосподарської продукції виконується з урахуванням технологічних змін у сільськогосподарському виробництві, властивостей технічних засобів та інноваційних продуктів, які впроваджуються або вже впроваджені в концепцію виробництва. Тому аналітична діяльність, спрямована на сприяння реалізації організаційно-економічного механізму маркетингу інновацій в системі транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції має враховувати ці зміни та їх потенційний вплив на попит транспортних послуг.

Література:

1. Висоцька М. Авіатранспортна галузь як базовий елемент національного господарства та системи міжнародних економічних відносин. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 18. С. 111—117. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-18>.
2. Галькевич М. Формування конкурентних переваг транспортної галузі: світовий досвід.

Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 49. С. 13—18. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-3>.

3. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 4 (54). С. 140—147. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-140-147>.

4. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 419—426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426>.

5. Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шиковець К., Квіта Г. Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 5 (52). С. 162—172. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.52.2023.4214>.

6. Загірняк Д. М., Залуніна О. М., Чумакова А. Г. Забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2021. Випуск 1 (126). С. 17—21. DOI: <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2021.1.17-21>.

7. Зайцев А. М., Аулін В. В., Лисенко С. В., Гудь В. З. Організація, принципи та система транспортного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Центральнотраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2025. Випуск 11(42). Частина 1. С. 223—229. URL: [https://mapeia.kntu.kr.ua/pdf/11\(42\)_I/27.pdf](https://mapeia.kntu.kr.ua/pdf/11(42)_I/27.pdf).

8. Кальченко О., Белорус А. Сучасні проблеми розвитку транспортного сектору України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2 (26). С. 99—107. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2\(26\)-99-107](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2(26)-99-107).

9. Ковбатюк М. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія "Економіка і управління". 2023. № 53. С. 67—73. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-67-73>.

10. Копилова В. О., Пічугіна Ю. В. Проблеми та перспективи розвитку транспортно-логістичних систем України. Причорноморські економічні студії. 2024. Випуск 86. С. 92—97. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-15>.

11. Морозова О. Г. Планування як основа сталого розвитку підприємства в умовах глобалізації. Наукові перспективи. 2021. № 12 (18). С. 338—344. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12\(18\)-338-344](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12(18)-338-344).

12. Ноженко В., Ковтанець М. В., Сергієнко О. В., Ковтанець Т. М., Вакулік М. М. Оцінка

ризиків впровадження перспективних технічних рішень на транспорті. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. 2021. № 4 (268). С. 82—87. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/handle/123456789/1338>.

13. Онищенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. Acta Academiae Beregsiensis. Economics. 2023. № 4. С. 493—506. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-493-506>.

14. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.

15. Смерічевський С., Райчева Л., Михальченко О. Проблеми і перспективи модернізації транспортного комплексу національної економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-76>.

16. Титар В. В. Системний аналіз транспортної системи національної економіки. Агросвіт. 2024. № 22. С. 167—172. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.167>.

17. Харченко М. В. Транспортно-логістична інфраструктура та її місце в соціально-економічній системі підприємств України. Економічний простір. 2020. № 153. С. 83—88.

References:

1. Vysots'ka, M. (2024), "Air transport carrier as a basic element of the national state and the system of international economic transport", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 18, pp. 111—117. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-18>.

2. Hal'kevych, M. (2020), "Formation of competitive advantages of the transport industry: light evidence", *Infrastruktura rynku*, vol. 49, pp. 13—18. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-3>.

3. Holoborod'ko, A. Yu. (2022), "The essence of economic development of enterprise", *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy*, vol. 4 (54), pp. 140—147. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-140-147>.

4. Holovchuk, Yu. O. and Serednyts'ka, L. P. (2020), "Benchmarking for strategic management of innovative development of enterprise", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 419—426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426>.

5. Zham, O., Rudyka, V., Voron'ko-Nevidnycha, T., Bebko, S., Shikovets', K. and Kvita, H. (2023), "Diagnosis of strategic management of financial

and economic development of enterprise", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 5 (52), pp. 162—172. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.52.2023.4214>.

6. Zahirniak, D. M., Zalunina, O. M. and Chumakova, A. H. (2021), "Ensuring the competitiveness of transport services", Visnyk KrNU imeni Mykhajla Ostrohrads'koho, vol. 1 (126), pp. 17—21. DOI: <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2021.1.17-21>.

7. Zajtsev, A. M., Aulin, V. V., Lysenko, S. V. and Hud', V. Z. (2025), "Organization, principles and system of transport security of rural enterprises", Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Tekhnichni nauky, vol. 11 (42), no. 1, pp. 223—229, available at: [https://mapiea.kntu.kr.ua/pdf/11\(42\)_I/27.pdf](https://mapiea.kntu.kr.ua/pdf/11(42)_I/27.pdf). (Accessed July 2, 2025).

8. Kal'chenko, O. and Belorus, A. (2021), "Current problems in the development of the transport sector of Ukraine", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 2 (26), pp. 99—107. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2\(26\)-99-107](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2(26)-99-107).

9. Kovbatiuk, M. (2023), "Adaptive strategic planning as an active tool for the development of business structures in the minds of current leaders", Zbirnyk naukovykh prats' DUIT. Seriya "Ekonomika i upravlinnia", vol. 53, pp. 67—73. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-67-73>.

10. Kopylova, V. O. and Pichuhina, Yu. V. (2024), "Problems and prospects for the development of transport and logistics systems in Ukraine", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 86, pp. 92—97. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-15>.

11. Morozova, O. H. (2021), "Planning as the basis for the development of enterprise in the minds of globalization", Naukovi perspektyvy, vol. 12 (18), pp. 338—344. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12\(18\)-338-344](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12(18)-338-344).

12. Nozhenko, V., Kovtanets', M. V., Serhiienko, O. V., Kovtanets', T. M. and Vakulik, M. M. (2021), "Assessment of risks in the development of promising technical solutions in transport", Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu im. Volodymyra Dalia, vol. 4 (268), pp. 82—87, available at: <https://dspace.snu.edu.ua/handle/123456789/1338>. (Accessed June 23, 2025).

13. Onyschenko, V., Kononenko, D. and Chupin, M. (2023), "Tools for strategic analysis in business management: overview, classification, selection criteria", Acta Academiae Beregsiensis. Economics, vol. 4, pp. 493—506. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-493-506>.

14. Pokotylo, T. (2020), "Management of organizational changes as warehouses to ensure the

competitiveness of the enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.

15. Smerichevs'kyj, S., Rajcheva, L. and Mykhal'chenko, O. (2022), "Problems and prospects for modernization of the transport complex of the national economy", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-76>.

16. Tytar, V. V. (2024), "System analysis of the transport system of the national economy", Ahrosvit, vol. 22, pp. 167—172. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.167>.

17. Kharchenko, M. V. (2020), "Transport and logistics infrastructure has its place in the socio-economic system of enterprises in Ukraine", Ekonomichnyj prostir, vol. 153, pp. 83—88.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 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 338.1:338.23

М. В. Давидюк,
аспірант кафедри економіки, Національний університет біоресурсів
і природокористування України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6909-467X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.200

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

М. Davydyuk,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

**INSTITUTIONAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF AN ECONOMIC
MECHANISM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS
IN THE CONTEXT OF MILITARY AND POST-WAR CHALLENGES**

Виявлено, що сільські території виступають ключовим детермінантом збереження традиційного укладу життя місцевого населення та відіграють важливе значення у відтворенні людського, виробничого та природно-ресурсного потенціалу країни. Встановлено, що однією з основних інституційних передумов соціально-економічного піднесення сільської поселенської мережі виступає становлення економічного механізму сталого розвитку сільських територій як упорядкованої сукупності форм, методів, інструментів та важелів регуляторного впливу на відтворювальні пропорції у сільській місцевості, а також на стабілізацію соціальної та екологічної ситуації на селі. Доведено, що забезпечення прискорених темпів переведення сільських територій на модель сталого розвитку має враховувати наслідки широкомасштабного вторгнення на територію України російських загарбників, яке призвело до численних людських втрат, тимчасової окупації окремих територій, руйнації цілісних майнових комплексів, забруднення та порушення різноманітних категорій земель, в першу чергу земель сільськогосподарського призначення. Обґрунтовано, що перспективна модель економічного механізму сталого розвитку сільських територій повинна враховувати розширення ареалу сільського розвитку у зв'язку із земельною дерегуляцією, яка забезпечила передачу у комунальну власність земель сільськогосподарського призначення державної власності поза межами сільських населених пунктів. Визначено, що ключовою інституційною передумовою становлення економічного механізму сталого розвитку сільських територій в умовах воєнних та повоєнних викликів має стати стимулювання процесів комплексного та збалансованого використання наявного ресурсно-виробничого потенціалу, усунення проявів сільського безробіття на підвищення рівня сільської зайнятості і самозайнятості, покращення екологічної ситуації через раціоналізацію використання природних ресурсів та мінімізацію еколого-деструктивного впливу виробничо-господарської діяльності на довкілля. Дослідження показали, що у нинішніх умовах в економічний механізм сталого розвитку сільських територій доцільно умонтувати методи, інструменти та важелі фінансово-кредитного та бюджетно-податкового стимулювання диверсифікації сільської економіки через нарощення переробних потужностей в аграрній сфері, розвиток індустрії сільського туризму, розвиток лісового, рибного і мисливського господарства, а також упорядкування системи поводження з вторинними матеріальними ресурсами та побутовими відходами.

It has been found that rural areas are a key determinant of the preservation of the traditional way of life of the local population and play an important role in the reproduction of the country's human, productive and natural resource potential. It has been established that one of the main institutional prerequisites for the social and economic rise of the rural settlement network is the establishment of an economic mechanism for the sustainable development of rural areas as an orderly set of forms, methods, instruments and levers of regulatory influence on the reproductive proportions in rural areas, as well as on the stabilisation of the social and environmental situation in rural areas. It has been proven that ensuring accelerated rates of transition of rural areas to a sustainable development model must take into account the consequences of the large-scale invasion of Russian aggressors into the territory of Ukraine, which led to numerous human losses, temporary occupation of certain territories, destruction of entire property complexes, pollution and violation of various categories of land, primarily agricultural land. It has been substantiated that a promising model of an economic mechanism for sustainable development of rural areas should take into account the expansion of the rural development area in connection with land deregulation, which ensured the transfer of state-owned agricultural land outside rural settlements to communal ownership. It has been determined that the key institutional prerequisite for the establishment of an economic mechanism for sustainable development of rural areas in the context of military and post-war challenges should be the stimulation of processes for the comprehensive and balanced use of existing resource and production potential, the elimination of rural unemployment, the increase in rural employment and self-employment, improving the ecological situation through the rationalisation of natural resource use and minimising the environmentally destructive impact of production and economic activities on the environment. Research has shown that, in the current conditions, it is advisable to incorporate methods, instruments and levers of financial, credit, budgetary and tax incentives for the diversification of the rural economy through the expansion of processing capacities in the agricultural sector, the development of rural tourism, the development of forestry, fishing and hunting, as well as the improvement of the system for the management of secondary material resources and household waste.

Ключові слова: економічний механізм, сільські території, сталий розвиток, сільська поселенська мережа, сільська місцевість, сільські бюджети, сільськогосподарське виробництво, сектор переробно-харчових виробництв.

Key words: economic mechanism, rural areas, sustainable development, rural settlement network, rural areas, rural budgets, agricultural production, food processing sector.

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

Сталий розвиток сільських територій вимагає становлення відповідного економічного механізму забезпечення такого розвитку через урізноманітнення форм, методів, інструментів та важелів регуляторного впливу на відтворювальні пропорції у економічній, соціальній та екологічній складових сільського розвитку. Ключовою інституційною передумовою становлення економічного механізму сталого розвитку сільських територій має стати стимулювання процесів комплексного та збалансованого використання наявного ресурсно-виробничого потенціалу, усунення проявів сільського безробіття на підвищення рівня сільської зайнятості і самозайнятості, покращення екологічної ситуації через раціоналізацію викорис-

тання природних ресурсів та мінімізацію еколого-деструктивного впливу на довкілля. В умовах воєнних та повоєнних викликів економічний механізм сталого розвитку сільських територій має також оперувати набором регуляторних підойм, які формуватимуть необхідне інституційне та фінансове підґрунтя прискореного подолання наслідків російської агресії, в першу чергу на територіях, які були тимчасово окупованими.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Однією з основних інституційних передумов переведення відтворювальних пропорцій сільських територій на модель сталого розвитку виступає становлення відповідного економічного механізму. У нинішніх умовах структуризація складових такого механізму має також враховувати виклики воєнного часу та по-

воєнного відновлення національного господарства. У попередні роки у вітчизняній економічній науці не було сформовано цілісного підходу стосовно інституціоналізації економічного механізму сталого розвитку сільських територій як інтегрованої комплексної системи регуляторного впливу на різноманітні фази відтворення сільської економіки. Дослідження в основному були зорієнтовані на інституціоналізацію економічного механізму сталого розвитку окремих сторін сільського розвитку, зокрема екологічно сталого розвитку сільських поселень. У даному контексті заслуговує на увагу авторський концепт М. Стегней стосовно інструментально-методологічного забезпечення економічного механізму екологічно сталого розвитку сільських територій. За її версією такий механізм являє собою поєднання наступних елементів: 1) економічне стимулювання створення нових робочих місць; 2) економічне стимулювання впровадження високотехнологічних, екобезпечних, ресурсозберігаючих технологій; 3) економічне стимулювання використання альтернативних джерел енергії; 4) використання екологічних податків; 5) залучення бюджетних та позабюджетних коштів на реалізацію місцевих програм сталого розвитку сільських територій [6, с. 40]. Такий підхід відзначається певною обмеженістю, оскільки зводить сталий розвиток до сталого розвитку екологічної компоненти сільського розвитку і не враховує усієї багатогранності взаємовпливів та взаємозв'язків, що виникають у відтворювальних пропорціях на сільських територіях. Спрощеність даного підходу також полягає у надмірному зведенні економічного механізму сталого розвитку сільських територій до блоку стимулювання. Виходячи з рівня бюджетної самодостатності більшості сільських поселень, доцільно важливим компонентом економічного механізму сталого розвитку сільських територій розглядати використання не лише екологічного податку, а й рентної плати та плати за спеціальне використання інших природних ресурсів.

Певною відмінністю стосовно визначення сутнісно-змістовних характеристик економічного механізму сталого розвитку сільських територій відзначається підхід І. Гончаренко та Т. Мороз. Вони розглядають такий механізм як взаємопов'язану сукупність, функцій, принципів, методів, важелів та інструментів функціонування соціально-економічної сфери сільських територій, які дозволяють організовувати, регулювати і координувати процес раціоналізації використання наявних ресурсів

для досягнення та підтримки оптимально необхідного рівня розвитку [4, с. 139]. Водночас такий підхід не ув'язує раціоналізацію використання наявних ресурсів із структурними зрушеннями у сільській економіці, які і визначають основні господарські, соціальні та екологічні пропорції досягнення цілей сталого розвитку.

З огляду на нові виклики, які стоять в царині забезпечення сталого розвитку сільських територій, зокрема виклики воєнного часу, доцільно змінити сам підхід до інституціонального забезпечення економічного механізму сталого розвитку сільських територій. С. Шахрай-Онофрей акцентує увагу на необхідності застосування комплексного підходу до формування стратегічних перспектив удосконалення організаційно-економічного механізму сталого розвитку сільських територій [8]. Водночас слід наголосити на субстанціональній та сутнісній відмінностях між категоріями "економічний механізм" та "організаційно-економічний механізм". Економічний механізм оперує бюджетно-фіскальними, грошово-кредитними і дозвоільно-регламентними методами та інструментами, а організаційно-економічний механізм поряд з інституціоналізацією методів, інструментів та важелів регуляторного впливу передбачає задіяння управлінських структур та організаційно-правових форм підприємницької діяльності.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розроблення інституційних засад формування економічного механізму сталого розвитку сільських територій в умовах воєнних та повоєнних викликів

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сільські території виступають просторотериторіальним базисом життєдіяльності значної частини населення країни та відтворення великої складової національного багатства. Вони відіграють ключову роль у збереженні традиційного укладу життя місцевого населення, що є вагомим чинником розвитку держави [2]. Стагнаційні процеси у базовій ланці сільської економіки (сфері сільськогосподарського виробництва) в 90-х роках минулого століття призвели до занепаду великої кількості сільських населених пунктів та деформації відтворювальних пропорцій на сільських територіях. Регіони при відновленні потенціалу сільськогосподарського виробництва на початку 2000-х років (гіпертрофований розвиток великих аграрних форму-

вань та їх об'єднань) призвели до численних диспропорцій в розвитку економічної, соціальної та екологічної складових сільської економіки [7], що вимагає переведення сільських територій на модель сталого розвитку.

У теперішній час забезпечення прискорених темпів переведення сільських територій на модель сталого розвитку має враховувати наслідки широкомасштабного вторгнення на територію України російських загарбників, що призвело до численних людських втрат, тимчасової окупації окремих територій, руйнації цілісних майнових комплексів, забруднення та порушення різноманітних категорій земель, в першу чергу земель сільськогосподарського призначення. Воєнний чинник, а також виклики повоєнного відновлення виступають ключовим детермінантом формування економічного механізму сталого розвитку сільських територій у нинішніх умовах.

Переведення сільської поселенської мережі на модель сталого розвитку вимагає реалізації комплексу інституційних перетворень, які забезпечать створення сучасних полюсів зростання сільської економіки. Водночас необхідна умова сталого розвитку сільських територій — це забезпечення економічного зростання при дотриманні вимог соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Вжиття запланованих заходів щодо сталого розвитку сільських територій у сучасних реаліях відбувається поки що доволі повільними темпами. Позачерговим завданням сьогодні є розроблення відповідної нормативно-правової бази, спрямованої на вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем сільських територій, розширення можливостей доступу до фінансового та інформаційного забезпечення [5, с. 73].

Розширення можливостей доступу малих форм сільського підприємництва до каналів інформаційного забезпечення потребує усунення такої інституційної прогалини як асиметричність інформації, яка утворилася внаслідок монополізації місцевих ринків великими аграрними формуваннями, стратегія розвитку котрих не завжди прямо корелює з пріоритетами сталого розвитку сільської поселенської мережі. Ускладненість досягнення цілей сталого розвитку у сільських поселеннях також детермінується обмеженістю ресурсних можливостей бюджетів сільських та селищних територіальних громад та недоступністю кредитних ресурсів для більшості сільських домогосподарств.

Такий ускладнений характер переведення сільської поселенської мережі на модель ста-

лого розвитку потребує становлення сучасного економічного механізму сталого розвитку сільських територій як упорядкованої сукупності форм, методів, інструментів та важелів регуляторного впливу на процеси відтворення людського, виробничого та природно-ресурсного потенціалу сільських поселень. Такий регуляторний вплив має водночас носити як стимулюючий, так і компенсаційний характер, щоб підвищити заінтересованість підприємницького сектора фінансувати проекти розвитку сільської економіки як у сфері інноваційного оновлення базових ланок економіки та зайнятості, так і у сфері стабілізації екологічної ситуації на селі.

Прикметною рисою становлення такого економічного механізму виступає інституціоналізація регуляторних підойм як на загальнонаціональному, так і на місцевому рівнях. Поглиблення децентралізації влади та створення мережі укрупнених територіальних громад потребує конкретизації законодавчо закріплених методів та інструментів стимулювання сталого розвитку сільських територій, які застосовуються на загальнонаціональному рівні, на рівні місцевого самоврядування, щоб повною мірою враховувати наявні соціальні, ресурсно-виробничі та екологічні передумови розширеного відтворення потенціалу сільської економіки.

Перспективна модель економічного механізму сталого розвитку сільських територій також повинна враховувати розширення ареалу сільського розвитку у зв'язку із земельною дерегуляцією, яка забезпечила передачу у комунальну власність земель сільськогосподарського призначення державної власності поза межами сільських населених пунктів. Такого роду складова земельної реформи великою мірою розширила інституційне підґрунтя розвитку сільської економіки як в частині формування муніципального сектору господарювання, так і в частині створення територіальних передумов для розвитку базових, структуроутворюючих та обслуговуючих ланок економіки сільських поселень. Водночас розширення територіального базису розвитку сільської економіки потребує урізноманітнення методів та інструментів стимулювання розвитку тих видів підприємницької діяльності, котрі визначають господарську самодостатність сільських поселень та забезпечують критично необхідний рівень сільської зайнятості та самозайнятості.

Ключовою інституційною передумовою становлення економічного механізму сталого розвитку сільських територій має стати врахування принципів інклюзивності та комплексності.

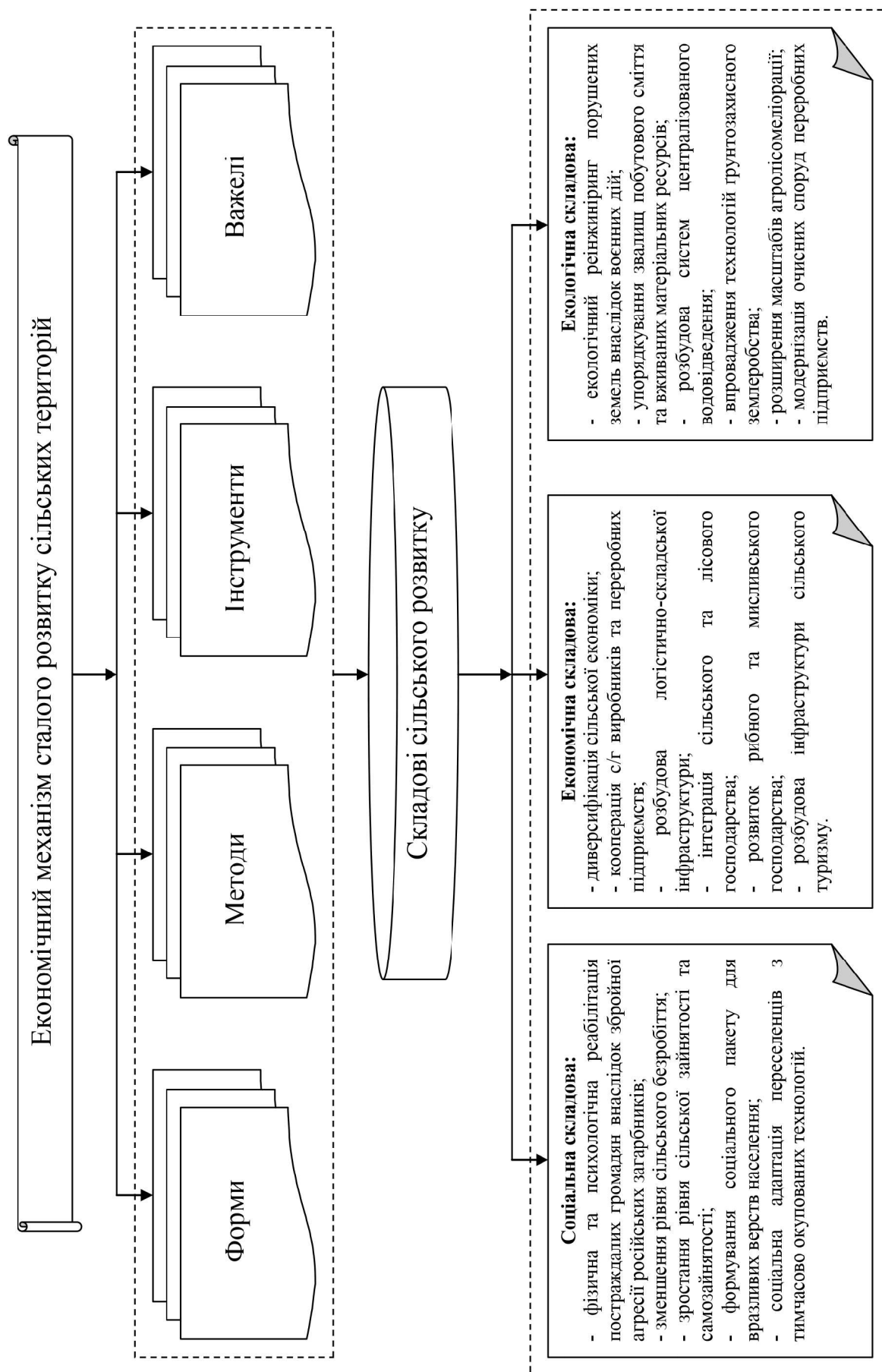


Рис. 1. Інституційні та секторальні виміри становлення економічного механізму сталого розвитку сільських територій в умовах воєнних викликів

Джерело: розроблено автором.

Принцип інклюзивності передбачає максимізацію залучення сільських мешканців до реалізації проєктів економічного, екологічного та соціального спрямування, а принцип комплексності — максимізацію залучення первинних та вторинних матеріальних ресурсів до господарського обігу з метою нарощення обсягів виробництва продукції з високою доданою вартістю та зменшення втрат цінної природної сировини.

Також принцип комплексності має передбачати поступову відмову від стереотипного принципу програмування розвитку сільської економіки, згідно з яким, як правило, пріоритети соціально-економічного піднесення села зводилися до пріоритетів розширеного відтворення сфери сільськогосподарського виробництва, а це не дозволяло повною мірою використовувати потенціал розвитку лісового, мисливського, рибного господарства та індустрії сільського туризму.

До спектра методів та інструментів стимулювання сталого розвитку необхідно умонтувати підойми, які забезпечать належні стимули для активізації підприємницької діяльності у сфері розширеного відтворення лісоресурсного потенціалу, потенціалу водно-болотних угідь, збереження та примноження біорізноманіття. Урізноманітнення набору таких підойм і має стати основним пріоритетом інституційного забезпечення становлення економічного механізму сталого розвитку сільських територій у короткостроковій перспективі.

Інституціоналізований в економічному механізмі сталого розвитку сільських територій спектр форм, методів, інструментів та важелів регуляторного впливу має бути зорієнтований на збалансований розвиток соціальної, економічної та екологічної складових сільського розвитку (рис. 1). В умовах війни важливого значення в частині гармонійного розвитку соціальної складової сільського розвитку набуває створення умов для фізичної та психологічної реабілітації постраждалих громадян внаслідок збройної агресії російських загарбників як через налагодження комунікації сільських мешканців з відповідними службами медико-психологічного спрямування, так і через розбудову місцевої інфраструктури рекреаційної діяльності на основі освоєння екосистемних послуг, які продукуються природними біогеоценозами.

Важливим елементом сталого розвитку соціальної складової сільської поселенської мережі є інституціоналізація інструментів прямої та непрямої бюджетної підтримки тих видів сільського підприємництва, котрі відзначають-

ся високим рівнем трудомісткості, що у підсумку сприятиме зменшенню рівня сільського безробіття і відповідно підвищенню рівня сільської зайнятості та самозайнятості. Невід'ємною складовою перспективної моделі економічного механізму сталого розвитку сільських територій є інституціоналізація інструментів забезпечення соціального пакету для вразливих верств сільського населення як через покращення майнового стану даної категорії громадян, так і через грошові виплати та компенсації. В умовах воєнного часу вагомим значення набуває соціальна адаптація переселенців з тимчасово окупованих територій у сільських населених пунктах через налагодження співпраці між місцевим самоврядуванням, громадським та підприємницьким секторами.

Для забезпечення сталого розвитку економічної складової господарської системи сільської поселенської мережі в економічний механізм сталого розвитку сільських територій доцільно умонтувати методи та інструменти фінансово-кредитного та бюджетно-податкового стимулювання диверсифікації сільської економіки через нарощення переробних потужностей в аграрній сфері, розвиток лісового, рибного та мисливського господарства, розбудову допоміжних до базового сектору економіки села ланок (громадське харчування, оптова та роздрібна торгівля). З метою забезпечення нарощення обсягів виробництва продукції з високою доданою вартістю у базовій ланці сільської економіки (сільськогосподарське виробництво) доцільно інституціоналізувати стимули встановлення коопераційних зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції та сектором переробно-харчових виробництв.

Також економічний механізм сталого розвитку сільських територій повинен охоплювати методи стимулювання розбудови логістично-складської інфраструктури на селі, що дасть змогу забезпечувати умови для зберігання сільськогосподарської сировини, а це у свою чергу дасть можливість сільськогосподарським товаровиробникам продавати свою продукцію у період стабілізації цінової кон'юнктури на регіональних та місцевих аграрних ринках.

Виходячи з базових положень Єдиної сільськогосподарської політики ЄС доцільно використати інструменти бюджетної підтримки проєктів інтеграції сільського та лісового господарства, що підвищить врожайність сільськогосподарських культур та дасть змогу уникнути еколого-деструктивних процесів у землекористуванні. Враховуючи сприятливі

природно-ресурсні передумови, доцільним є застосування такого методу економічного механізму сталого розвитку сільських територій як програмування розвитку рибного та мисливського господарства, що дасть змогу результативніше комерціалізувати екосистемні послуги, що продукуються природними біогеоценозами.

Для багатьох сільських населених пунктів каталізатором переведення місцевої економіки на модель сталого розвитку є розбудова інфраструктури сільського туризму, що потребує інституціоналізації інструментів підтримки даного виду підприємницької діяльності як на загальнонаціональному рівні, так і на рівні місцевого самоврядування.

Вагомим блоком інструментально-методологічного забезпечення економічного механізму сталого розвитку сільських територій є набір методів та інструментів стимулювання сталого розвитку екологічної складової господарської системи сільської поселенської мережі. В першу чергу необхідно розробити дорожню карту стимулювання екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій земель, що дасть можливість розмінувати значні території та здійснити їх рекультивацію, а це у свою чергу дасть змогу їх повернути у повноцінний господарський обіг. Однією із найскладніших екологічних проблем розвитку сільської місцевості виступає наявність численних неупорядкованих звалищ побутового сміття та вторинних матеріальних ресурсів, що вимагає формування в структурі економічного механізму сталого розвитку сільських територій комплексного інструментарію стимулювання розбудови інноваційної інфраструктури поводження з відходами [3].

Невід'ємною складовою покращення екологічної ситуації на селі є створення систем централізованого водовідведення, щоб усунути прецеденти попадання забруднюючих речовин у ґрунті та підземні води. Це також у свою чергу корелює з вимогами водохоронних директив ЄС. Тому економічний механізм сталого розвитку сільських територій має бути зорієнтований на диверсифікацію джерел фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації водогосподарських систем у сільській поселенській мережі. Така ж диверсифікація має бути забезпечена стосовно модернізації та реконструкції очисних споруд на переробних підприємствах, котрі функціонують на територіях сільської поселенської мережі.

Виходячи з викликів, пов'язаних з необхідністю переходу до Зеленого курсу, сталий розвиток екологічної складової господарської системи поселенської сільської мережі має передбачати впровадження технологій органічного сільського господарства, оскільки подолання технологічного занепаду сільського господарства можливе за рахунок активізації інноваційних процесів та всебічної державної підтримки запровадження механізмів переходу на ведення органічного сільського господарства [1, с. 15]. Повноцінний розвиток органічного сегменту сільськогосподарського виробництва уможливорюється за умови впровадження методів та технологій ґрунтозахисного землеробства, зокрема безплужного обробітку ґрунту. Інституціоналізація бюджетних виплат суб'єктам аграрного бізнесу, які впроваджують технології ґрунтозахисного землеробства, дасть можливість усунути масові прояви еколого-деструктивного впливу господарської діяльності на процеси аграрного природокористування.

Зміцнення агроландшафтів значною мірою залежить від розширення масштабів агролісомеліоративних робіт через створення мережі захисних лісосмуг. З огляду на це економічний механізм сталого розвитку сільських територій має охоплювати інструменти стимулювання встановлення партнерських відносин між суб'єктами аграрного бізнесу та сектором лісових господарств, що дасть змогу забезпечити реалізацію проєктів розширення площі агролісомеліоративних робіт.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

В умовах воєнних та повоєнних викликів, а також з врахуванням наслідків децентралізації та реформування територіальної організації влади доцільним є розроблення інституційних засад формування економічного механізму сталого розвитку сільських територій як логічно упорядкованої сукупності форм, методів, інструментів та важелів регуляторного впливу на відтворювальні пропорції у сільській місцевості. Такий механізм має охоплювати комплекс регуляторних підойм, які забезпечуватимуть сталий розвиток соціальної, економічної та екологічної складових господарської системи сільської поселенської мережі. Сталий розвиток соціальної складової має передбачати, в першу чергу, реалізацію комплексу заходів стосовно фізичної та психологічної реабілітації постраждалих внаслідок воєнних дій громадян, а також соціальної

адаптації переселенців з тимчасово окупованих територій. Ключовим компонентом стало-го розвитку економічної складової господарської системи сільської поселенської мережі є умонтування в економічний механізм сталого розвитку сільських територій інструментів стимулювання диверсифікації сільської економіки через розвиток структуроутворюючих ланок (лісове, мисливське та рибне господарство, біоенергетика, сільський туризм). Виходячи з воєнних викликів, магістральним елементом сталого розвитку екологічної складової господарської системи сільської поселенської мережі є стимулювання екологічного реінжинірингу порушених внаслідок воєнних дій різноманітних категорій земель.

Література:

1. Бендасюк О.О., Сахарнацька Л.І., Крохтяк О.В., Тирпак С.Б. Концептуальні засади удосконалення еколого-економічного механізму розвитку сільських територій. Збалансоване природокористування. 2022. № 2. С. 14—23.
2. Бендасюк О.О., Шпильова Ю.Б., Неклюдова Т.М., Сахарнацька Л.І. Соціо-еколого-економічна парадигма сталого розвитку сільських територій України. Збалансоване природокористування. 2022. № 1. С. 29—39.
3. 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.
4. Гончаренко І.В., Мороз Т.О. Теоретичні засади формування механізму забезпечення сталого соціально-економічного розвитку сільських територій. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 1 (1). С. 136—141.
5. Перевозова І.В., Поленкова М.В. Сталий розвиток сільських територій: сучасний стан проблеми. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 59-1. С. 68—75.
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. Ткачук В.А. Методологічні аспекти дослідження проблем соціально-економічного розвитку сільських територій. Облік і фінанси. 2015. № 2. С. 150—157.
8. Шахрайук-Онофрей С.І. Стратегічні перспективи вдосконалення організаційно-економічного механізму сталого розвитку сільських територій. Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. 2013. № 1. [Електронний ресурс]. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1372>.

References:

1. Bendasiuk, O.O., Sakharnats'ka, L.I., Krokhtiak, O.V. and Tyrpak, S.B. (2022), "Conceptual principles for improving the ecological and economic mechanism of rural development", *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, vol. 2, pp. 14—23.
2. Bendasiuk, O.O., Shpyl'ova, Yu.B., Nekliudova, T.M. and Sakharnats'ka, L.I. (2022), "Socio-ecological and economic paradigm of sustainable development of rural areas of Ukraine", *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, vol. 1, pp. 29—39.
3. 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.
4. Honcharenko, I.V. and Moroz, T.O. (2013), "Theoretical principles for forming a mechanism for ensuring sustainable socio-economic development of rural areas", *Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 1 (1), pp. 136—141.
5. Perevozova, I.V. and Polenkova, M.V. (2020), "Sustainable development of rural areas: current state of the problem", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 59-1, pp. 68—75.
6. Stehnej, M.I. (2016), "Mechanism for environmentally sustainable development of rural areas: essence, components and functions", *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 1 (01), pp. 36—42.
7. Tkachuk, V.A. (2015), "Methodological aspects of studying problems of socio-economic development of rural areas", *Oblik i finansy*, vol. 2, pp. 150—157.
8. Shakhraiuk-Onofrej, S.I. (2013), "Strategic prospects for improving the organizational and economic mechanism for sustainable development of rural areas", *Visnyk Dnipropetrovs'koi derzhavnoi finansovoi akademii*, available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1372> (Accessed 25 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.07.2025 р.

УДК 368: 63. 004

В. О. Клименко,
аспірант, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0797-3222>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.208

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДИСТАНЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ ТА ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В АГРАРНОМУ СТРАХУВАННІ: АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА МАЙБУТНІ МОЖЛИВОСТІ

V. Klymenko,
Postgraduate student, Uman National University

USE OF REMOTE MONITORING TECHNOLOGIES AND DIGITAL TOOLS IN AGRICULTURAL INSURANCE: CURRENT TRENDS AND FUTURE OPPORTUNITIES

У статті досліджено сучасний стан упровадження технологій дистанційного моніторингу та цифрових інструментів в аграрному страхуванні України в умовах цифровізації аграрного сектору. Розглянуто функціональні можливості геоінформаційних систем (ГІС), дистанційного зондування Землі (ДЗЗ), безпілотних літальних апаратів (дронів), супутникових даних, IoT-сенсорів і спеціалізованих цифрових платформ, що забезпечують точний збір, обробку та аналітику агроекономічної та кліматичної інформації. Ці інструменти сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень, ефективнішій оцінці збитків і зменшенню витрат на страхове адміністрування. Висвітлено тенденції до зростання ролі індексного та параметричного страхування як гнучких та швидкодіючих механізмів компенсації ризиків, що особливо актуально в умовах змін клімату та нестабільного ринкового середовища. Здійснено порівняльний аналіз міжнародного досвіду та окреслено шляхи його адаптації в Україні.

Виявлено ключові бар'єри цифровізації: обмежене фінансування, технічна незабезпеченість аграріїв, дефіцит кваліфікованих кадрів, нормативна невизначеність та низька довіра до страхових послуг. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики, зокрема стимулювання інновацій через податкові пільги, освітні програми й державно-приватне партнерство. Перспективними напрямками визначено широке застосування штучного інтелекту, блокчейн-технологій, мобільних застосунків і хмарних сервісів, здатних забезпечити не лише підвищення точності та швидкості страхових процедур, а й розширення доступу до послуг серед малих та середніх агропродуцентів. Ці технології розглядаються як стратегічний інструмент зміцнення стійкості аграрного страхування перед глобальними загрозами, включно з воєнними конфліктами, несприятливими кліматичними умовами та нестабільністю світових ринків. З огляду на зростання частоти екстремальних погодних явищ і геополітичну нестабільність, цифрове агрострахування набуває критичного значення для довгострокової стабільності та конкурентоспроможності аграрного сектору України.

The article examines the current state of implementation of remote monitoring technologies and digital tools in agricultural insurance in Ukraine in the context of digitalisation of the agricultural sector. The functional capabilities of geographic information systems (GIS), remote sensing (RS), unmanned aerial vehicles (UAVs), satellite data, IoT sensors and specialised digital platforms that provide accurate collection, processing and analytics of agro-economic and climate information are considered. These tools contribute to prompt management decision-making, more efficient loss assessment and reduction of insurance administration costs. The article highlights the trends towards the growth of the role of index and parametric insurance as flexible and fast-acting risk compensation mechanisms, which is especially relevant in the context of climate change and unstable market environment. A comparative analysis of international experience is made and ways of its adaptation in Ukraine are outlined.

The article identifies key barriers to digitalisation: limited funding, lack of technical support for farmers, shortage of qualified personnel, regulatory uncertainty and low trust in insurance services. The article offers practical recommendations for improving the state policy, in particular, stimulating innovations through tax incentives, educational programmes and public-private partnerships. The article identifies the widespread use of artificial intelligence, blockchain technologies, mobile applications and cloud services as promising areas that can not only improve the accuracy and speed of insurance procedures, but also expand access to services among small and medium-sized agricultural producers. These technologies are seen as a strategic tool for strengthening the resilience of agricultural insurance to global threats,

including military conflicts, adverse climatic conditions and volatile global markets. Given the increasing frequency of extreme weather events and geopolitical instability, digital agricultural insurance is becoming critical to the long-term stability and competitiveness of Ukraine's agricultural sector.

Ключові слова: аграрне страхування, цифрові технології, дистанційний моніторинг, геоінформаційні системи, безпілотні літальні апарати (дрони), цифрова трансформація.

Key words: agricultural insurance, digital technologies, remote monitoring, geographic information systems, unmanned aerial vehicles (drones), digital transformation.

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

Аграрне страхування є важливим інструментом управління ризиками в сільському господарстві, що дозволяє знизити фінансові втрати через несприятливі погодні умови, хвороби рослин чи інші небезпеки. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій все більшого значення набуває впровадження інноваційних методів дистанційного моніторингу та цифрових інструментів для підвищення ефективності аграрного страхування. Використання таких технологій дозволяє оперативно збирати, аналізувати і використовувати дані, що сприяє точнішій оцінці ризиків, покращенню процесу прийняття рішень та зниженню витрат.

Аграрне страхування стає важливим інструментом захисту від несприятливих факторів, однак старі моделі вже не відповідають викликам сьогодення. Сучасний аграрний сектор стикається з посиленням ризиків, що пов'язані з кліматичними змінами, нестабільністю ринків та глобалізацією виробництва. Цифрові технології, інтелектуальні системи аналізу даних та супутникові сервіси становлять новий етап розвитку. Сучасні умови економіки, зокрема впровадження технологій дистанційного моніторингу та цифрових інструментів, відкривають нові можливості для підвищення ефективності страхових процесів. Такі технології, як геоінформаційні системи (ГІС), дистанційне зондування Землі (ДЗЗ), безпілотні літальні апарати (дрони), супутникові знімки та цифрові платформи, дозволяють страховим компаніям точніше оцінювати ризики, зменшувати витрати на адміністрування та пропонувати клієнтам більш гнучкі страхові продукти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Суттєвий внесок у дослідження питань аграрного страхування, цифрової трансформації аграрного сектору та впровадження сучасних технологій в управління ризиками здійснено такими вченими, як В. О. Клименко [1], П. К. Беч-

ко, Н. В. Лиса, О. В. Пономаренко, О. О. Трушевський [2], Д. Мазур, О. Мазур, А. Ковбій [3], О. Т. Прокопчук [4–5], М. В. Пшенична [6], Ю. Данько, С. Бровко [7], які аналізують цифровізацію сільського господарства, розвиток страхових продуктів, впровадження штучного інтелекту та інновацій у страхуванні. Значна увага приділяється використанню супутникового моніторингу, геоінформаційних систем, індексного та параметричного страхування, що формують нову парадигму управління аграрними ризиками. Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій, посилення кліматичних загроз і геополітична нестабільність зумовлюють потребу в комплексному дослідженні можливостей застосування інноваційних інструментів у сфері агрострахування. В умовах цифрової трансформації аграрного виробництва актуалізується проблема ефективного використання дистанційного моніторингу та аналітичних платформ як засобів підвищення прозорості, точності та доступності страхових послуг для сільськогосподарських виробників. У зв'язку з цим дане дослідження є як актуальним, так і своєчасним, оскільки відповідає потребам модернізації аграрного страхування в контексті новітніх викликів і технологічних змін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити сучасний стан впровадження технологій дистанційного моніторингу та цифрових інструментів у аграрному страхуванні України, проаналізувати актуальні тренди, визначити основні виклики та окреслити перспективи подальшого розвитку цієї галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Впровадження технологій дистанційного моніторингу та цифрових інструментів у аграрному страхуванні відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління ризиками. Ці інновації дозволяють більш точно оцінювати збитки, скорочувати час реагування та оптимізувати страхові процеси. У статті проаналізовано актуальні тренди розвитку таких технологій

та їх перспективи для аграрного сектору.

Період 2015—2025 рр. характеризується значним прогресом у розвитку аграрного страхування завдяки впровадженню інноваційних технологій і нових підходів до управління ризиками. Глобальні тенденції включають зростання цифрових технологій, поширення параметричного страхування, посилення державно-приватного партнерства та інтеграцію кліматично орієнтованих рішень.

За прогнозами, глобальний ринок аграрного страхування зростатиме зі значним темпом, що відображає зростаюче усвідомлення важливості управління ризиками серед фермерів та державну підтримку.

Індексне страхування набуває дедалі більшої популярності у світі як ефективний інструмент управління ризиками, пов'язаними з кліматичними змінами та природними катастрофами. Цей вид страхування дозволяє здійснювати виплати на основі об'єктивних показників, таких як рівень опадів чи температура, що пришвидшує компенсації й зменшує витрати на оцінку збитків.

Згідно з даними рис. 1, протягом 2015—2025 рр. кількість країн, які впровадили індексне страхування, зросла з 12 до 42. Зростання відбувається стабільно з кожним двома роками. Наприклад, у 2017 р. індексне страхування використовувалося вже в 18 країнах, у 2019 р. — в 26, а в 2023 р. — у 38. Найбільший приріст зафіксовано в період між 2017 р. та 2019 р. — 8 країн. Це свідчить про активне впровадження цього інструменту, особливо в регіонах, схильних до кліматичних ризиків.

Отже, динаміка зростання свідчить про посилення глобальної уваги до індексного страхування як сучасного механізму фінансової стабілізації аграрного сектору та захисту від катастрофічних ризиків. Така тенденція, ймовірно, збережеться і в майбутньому, оскільки країни прагнуть забезпечити стійкість своїх економік до змін клімату та екстремальних погодних явищ.

Упродовж останнього десятиліття аграрне страхування зазнало суттєвих змін під впливом цифрових технологій. З 2015 по 2025 р. ця галузь активно трансформується, переходячи від традиційних (класичних) методів оцінки збитків до автоматизованих систем управління ризиками (індексне страхування).

Країни з індексним страхуванням

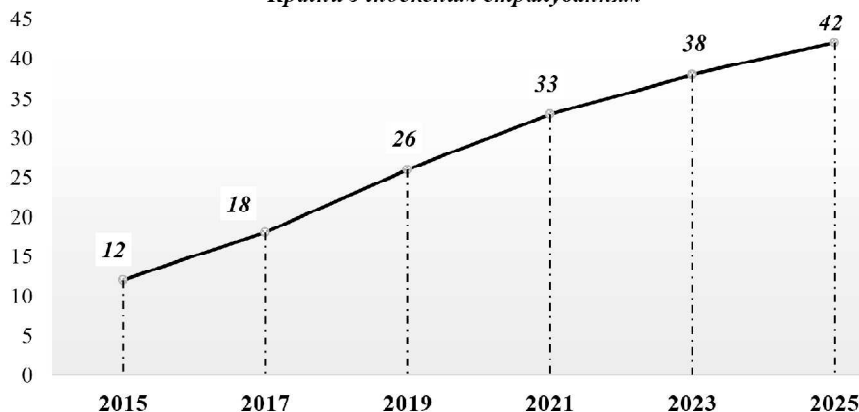


Рис. 1. Кількість країн, що використовують індексне страхування, 2015—2025 рр.

Джерело: <https://forinsurer.com/> та дані джерел 7—8 (систематизовано, узагальнено та згруповано автором).

Таблиця 1. Порівняння ефективності традиційного та індексного страхування

Показник	Традиційне страхування	Індексне страхування
Час обробки заявки (днів)	30–60	5–10
Точність оцінки збитків (%)	~60%	85–90%
Витрати на обслуговування	Високі	Середні
Поширення серед малих ферм	Низьке	Високе

Джерело: власні узагальнення та дослідження автора на основі [1–2].

У сільському господарстві вибір ефективного страхового інструменту є ключовим для зменшення ризиків. Традиційне та індексне страхування мають суттєві відмінності, що впливають на доступність і швидкість виплат для аграріїв. Згідно з даними табл. 1, індексне страхування має значні переваги: скорочений час обробки заявки (5—10 днів проти 30—60 у традиційному), вища точність оцінки збитків (85—90% проти ~60%) і середній рівень витрат на обслуговування. Крім того, воно значно краще охоплює малі фермерські господарства, що є критично важливим для підтримки дрібного агробізнесу.

Дані табл. 1 дозволяють зробити висновок, що індексне страхування є більш ефективним, швидким і доступним варіантом для сільськогосподарського сектору порівняно з традиційним. Воно забезпечує скорочення часу виплат, підвищення точності оцінки збитків і краще підходить для малих фермерських господарств, що особливо важливо в умовах кліматичних ризиків та обмежених фінансових ресурсів.

На початку періоду, приблизно з 2015 до 2020 р., ключовим напрямом стала цифровізація. Почали широко застосовувати супутникові знімки для моніторингу врожаїв, а також мобільні додатки для реєстрації фермерів і подачі заяв на страхові виплати. Особливо швид-

ко ці рішення впроваджувалися у країнах, що розвиваються, де мільйони дрібних фермерів вперше отримали доступ до страхового захисту завдяки мобільним технологіям.

У 2020—2021 рр. розпочалась ера "розумного" страхування: впроваджувалися Big Data, штучний інтелект і алгоритми машинного навчання. Ці технології дозволили точніше прогнозувати погодні ризики, оптимізувати страхові тарифи й пришвидшити ухвалення рішень щодо виплат. Разом із тим почалося активне застосування IoT-сенсорів, які фіксують вологість, температуру та інші аграрні показники в реальному часі.

З 2021 р. й до 2025 р. спостерігається перехід до автоматизації та децентралізації процесів. В агрострахуванні впроваджуються блокчейн-технології та смарт-контракти, які забезпечують прозорість і автоматичне виконання умов страхування.

У період 2015—2025 рр. аграрне страхування зазнало значної трансформації під впливом цифрових технологій та інноваційних рішень. Використання дистанційного моніторингу, штучного інтелекту та цифрових платформ суттєво змінило підходи до оцінки ризиків, розробки страхових продуктів і взаємодії з малими фермерами.

У 2015—2020 рр. технології були на початковому рівні: застосовувалися базові супутникові знімки, перші моделі дронів і прості цифрові інструменти (ГІС, мобільні додатки). Страхові продукти були здебільшого традиційними, з обмеженим впровадженням індексного страхування.

Водночас, у 2020—2025 рр. спостерігається активне впровадження високоточних супутників, IoT-пристроїв, дронів з мультиспектральними камерами, а також цифрових рішень на базі Big Data, Штучного Інтелекту та блокчейну. Зросла точність оцінки ризиків, з'явилися автоматизовані страхові продукти, зокрема параметричне страхування. Водночас, хоч витрати на впровадження залишаються високими, вони знижуються завдяки ефекту масштабу. Однак із впровадженням нових технологій посилюються регуляторні виклики, пов'язані з Штучним Інтелектом та безпекою даних.

Дані табл. 2 свідчать, що цифрова трансформація в аграрному страхуванні забезпечила якісний стрибок у точності, швидкості та доступності страхових послуг. Водночас впровадження інновацій потребує вирішення нових викликів, зокрема регуляторних, що супроводжують використання сучасних технологій.

Дрони та високоточні супутники дозволяють швидко оцінювати збитки після катастроф.

Таблиця 2. Використання технологій дистанційного моніторингу та цифрових інструментів в аграрному страхуванні: порівняльний аналіз за 2015—2025 рр.

Параметр	2015–2020	2020–2025
Технології моніторингу	Базові супутникові знімки, перші дрони	Високоточні супутники, IoT, дрони з мультиспектральними камерами
Цифрові інструменти	Мобільні додатки, ГІС	Big Data, ШІ, блокчейн, інтегровані платформи
Страхові продукти	Традиційні, індексні (обмежено)	Параметричне страхування, автоматизовані виплати
Точність оцінки ризиків	Низька-середня	Висока
Доступність для малих ферм	Обмежена	Покращена (мобільні додатки)
Витрати на впровадження	Високі	Високі, але знижуються завдяки масштабуванню
Регуляторні бар'єри	Незначні	Зростають (ШІ, блокчейн)

Джерело: власні узагальнення та дослідження автора на основі [3—4].

Таблиця 3. Порівняння моделей страхування

Критерій	Традиційна	Індексна	Параметрична
Основа оцінки	Фактичних збитках	Агрокліматичних індексах	Заздалегідь визначених параметрах
Час виплати	Тривалий (30–60 днів)	Швидкий (до 10 днів)	Миттєвий (до 48 год)
Оцінка збитків	Вручну, на місці	За супутниковими/метеоданими	Автоматизовано, за алгоритмом
Ризик шахрайства	Високий	Низький	Низький

Джерело: власні узагальнення та дослідження автора на основі [9—10].

Розвиваються параметричні страхові продукти, що базуються на заздалегідь визначених кількох параметрах (наприклад, рівні опадів та температурі), завдяки чому виплати можуть здійснюватися майже миттєво.

Сучасний ринок аграрного страхування пропонує різні моделі страхового захисту, які відрізняються принципами роботи, швидкістю виплат та ефективністю управління ризиками. Найпоширенішими є традиційна, індексна та параметрична моделі (табл. 3).

Традиційна модель базується на фактичних збитках і передбачає ручну оцінку на місці, що обумовлює тривалий термін виплати (30—60 днів) і високий ризик шахрайства.

Індексне страхування використовує агрокліматичні індекси та супутникові/метеодані, що дозволяє пришвидшити виплати (до 10 днів) і знизити суб'єктивність в оцінці.

Параметричне страхування, найсучасніша модель, ґрунтується на заздалегідь визначених показниках і використовує автоматизовані алгоритми, що забезпечують майже миттєві виплати (до 48 годин) при низькому рівні шахрайства.

Таблиця 4. Глобальні тенденції розвитку технологій і страхових продуктів в аграрному страхуванні (2015–2025 рр.)

Регіон	Технології		Страхові продукти		Переваги		Обмеження	
	2015–2020	2020–2025	2015–2020	2020–2025	2015–2020	2020–2025	2015–2020	2020–2025
ЄС	Супутники (Sentinel-2), дрони, ГІС	ІоТ, ШІ, блокчейн	Індексне страхування	Параметричне страхування	Висока точність, інтеграція з CAP	Швидкі виплати, прозорість	Високі витрати, брак стандартизації	Регуляторні бар'єри
США	Супутники, ІоТ, дрони	ШІ (Climate FieldView), блокчейн	FCIP, індексне страхування	Параметричне страхування	Державна підтримка, масштабованість	Висока доступність технологій	Обмежене впровадження у малих фермах	Високі початкові витрати
Індія	Супутники (ISRO), мобільні додатки	Дрони, ШІ, мобільні платформи	PMFBY, індексне страхування	Параметричне страхування	Масштабність, урядова підтримка	Доступність для малих фермерів	Низька цифрова грамотність	Проблеми з інфраструктурою
Китай	Супутники (GF satellites), мобільні платформи, ГІС	ШІ, ІоТ, Big Data, smart-контракти	Індексне страхування (субсидоване)	Параметричне страхування	Масове покриття, держ. підтримка, агробанки	Автоматизація, швидкі виплати, прогнозування	Бюрократія, обмеження в малих регіонах	Ризики конфіденційності, держрегулювання
Африка	ГІС, мобільні додатки, базові дрони	ІоТ, мобільні платформи, ШІ	Пілотні індексні продукти	Параметричне страхування	Швидке розгортання через мобільні мережі	Покращення доступу до страхування	Обмежена інфраструктура, брак даних	Нестабільність, фінансова незахисність
Латинська Америка	Супутники (CBERS), мобільні застосунки	ІоТ, дрони, агроаналітика	Індексне страхування	Параметричне страхування	Досвід регіональних програм	Залучення малих фермерів, цифровізація	Низьке покриття сільських регіонів	Регуляторна фрагментованість
Україна	Супутники (Landsat), перші дрони	Sentinel-2, ІоТ, ШІ	Традиційне страхування	Параметричне, воєнне страхування	Початок цифровізації	Державна підтримка, адаптація	Низька грамотність, висока вартість	Воєнні виклики, брак кадрів

Джерело: власні узагальнення та дослідження автора на основі [8–10].

Здійснений порівняльний аналіз свідчить, що індексна та особливо параметрична моделі страхування значно переважають традиційну за швидкістю, точністю та прозорістю, роблячи їх більш ефективними для сучасного аграрного сектору.

На глобальному рівні ці інновації впроваджуються по-різному. У розвинених країнах (США, ЄС) домінують комплексні цифрові рішення, інтегровані з точним землеробством. У країнах Африки, Південної Азії та Латинської Америки зосереджуються на мікροстрахуванні та мобільному доступі, що дозволяє охоплювати мільйони дрібних фермерів. У Східній Європі, зокрема в Україні, зростає інтерес до індексного страхування та супутникового моніторингу врожаїв. У Китаї активно розвиваються моделі аграрного страхування, що базуються на Big Data, Штучному Інтелекті та інтеграції з національними платформами цифрового сільського господарства. Держава відіграє ключову роль у субсидуванні страхових продуктів і масштабуванню впровадженні супутникового моніторингу для оцінки ризиків та збитків.

За останнє десятиліття аграрне страхування значно трансформувалося завдяки впровадженню сучасних технологій і розвитку інноваційних страхових продуктів. В різних регіонах світу спостерігаються суттєві відмінності у темпах цифровізації, доступності технологій та рівні підтримки з боку держави. Відтак, аналіз тенденцій розвитку технологій і страхових продуктів за період 2015–2025 рр. є важливим для визначення ключових переваг і викликів у галузі аграрного страхування.

У табл. 4 наведено порівняльний аналіз основних технологічних рішень, страхових продуктів, їх переваг і обмежень у семи регіонах: Європейському Союзу, США, Індії, Китаї, Африці, Латинській Америці та Україні. Для кожного регіону відображено зміни у технологіях та продуктах за два періоди — 2015—2020 та 2020—2025 рр. Вказано також основні переваги, пов'язані з впровадженням новітніх рішень, а також існуючі обмеження, які стримують подальший розвиток.

Проаналізовані дані свідчать, що найбільш інтенсивне впровадження передових технологій (ШІ, IoT, блокчейн) відбувається у розвинених регіонах — ЄС і США, де водночас висвітлені і значні виклики, зокрема регуляторні бар'єри та високі витрати. Ринки, що розвиваються (Індія, Африка, Латинська Америка), демонструють зростання доступності цифрових платформ і страхових продуктів, однак зіштовхуються з проблемами низької цифрової грамотності та недостатньої інфраструктури. Китай демонструє унікальне поєднання масштабної державної підтримки, швидкого впровадження цифрових технологій (Big Data, Штучний Інтелект, смарт-контракти) та високого рівня автоматизації страхових процесів. Водночас зберігаються виклики, пов'язані з надмірною зарегульованістю та обмеженням охопленням у сільських регіонах.

Україна перебуває на початковому етапі цифровізації аграрного страхування, має державну підтримку, проте стикається з викликами воєнного характеру, браком кадрів і високою вартістю впровадження нових технологій. Врахування цих тенденцій є необхідним для формування ефективних стратегій розвитку аграрного страхування на майбутнє.

Інновації суттєво вплинули на ефективність аграрного страхування: час обробки заяв скоротився з тижнів до кількох днів або навіть годин, зросла прозорість виплат, а страховий захист став доступним навіть у найвіддаленіших регіонах. Разом із тим зберігаються виклики — низька цифрова грамотність серед фермерів, відсутність довіри до страхових компаній, правові обмеження щодо впровадження нових технологій.

Очікується, що після 2025 р. аграрне страхування ще глибше інтегрується з екосистемами управління ризиками. Ймовірно, страховики все більше працюватимуть за ESG-принципами, застосовуватимуть нейромережі для прогнозування стихійних лих і пропонуватимуть гнучкі, персоналізовані страхові продукти в режимі реального часу.

У підсумку, інновації за десятиріччя зробили аграрне страхування не лише доступнішим, а й значно надійнішим, відкривши нові можли-

вості для фермерів у всьому світі в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що цифровізація аграрного страхування в Україні є не лише актуальним трендом, а й необхідною умовою для підвищення ефективності управління аграрними ризиками в умовах змін клімату, ринкової нестабільності та зовнішніх загроз. Використання технологій дистанційного моніторингу (ГІС, ДЗЗ, дронів, супутникових знімків) та цифрових платформ забезпечує нову якість страхових послуг: скорочується час реагування, підвищується точність оцінки збитків, знижується вартість адміністрування та зростає доступність продуктів для малих фермерських господарств.

Водночас широке впровадження цифрових інструментів стримується низкою факторів: браком фінансування, технічної бази, кваліфікованих кадрів, а також недосконалістю нормативно-правової бази. Актуальними залишаються виклики, пов'язані з кібербезпекою, захистом даних та довірою до цифрових сервісів.

Перспективи подальших досліджень охоплюють:

- аналіз ефективності впровадження параметричних страхових моделей у регіональному розрізі;
- розробку рекомендацій щодо формування нормативної підтримки індексного страхування;
- вивчення можливостей використання Штучного Інтелекту, нейромереж та машинного навчання для прогнозування аграрних ризиків;
- оцінку ефективності державно-приватного партнерства у впровадженні інновацій в агрострахуванні;
- дослідження соціального ефекту від цифровізації страхових послуг у сільській місцевості.

Таким чином, подальші наукові дослідження мають бути зосереджені на інтеграції сучасних технологій у національну систему аграрного страхування з урахуванням економічних, правових та соціальних особливостей аграрного сектору України.

Література:

1. Клименко В. О. Тенденції розвитку аграрного страхування в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. Випуск 103. Частина 2. 2023. С. 140—153. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153.

2. Бечко П. К., Лиса Н. В., Пономаренко О. В., Трушевський О. О. Аграрне страхування в контексті сталого розвитку сільського господарства в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. Випуск 105. Частина 2. 2024. С. 17—26. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-17-26.

3. Мазур Д., Мазур О., Mazur G., Ковбій А. Стан та цифрові вектори розвитку ринку страхування України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. Том 326. Номер 1. 2024. С. 297—302. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-326-46.

4. Прокопчук О. Т. Тренди та перспективи розвитку страхового ринку України. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 177—187. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-177-187.

5. Прокопчук О. Т., Пономаренко О. В., Гумен О. В., Мирошніченко М. М., Клименко В. О., Жарун Р. Ф. Трансформація страхового бізнесу під впливом цифрових інновацій та штучного інтелекту. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 90—100. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-90-100.

6. Пшенична М. В. Технології штучного інтелекту в страховій індустрії України: аналіз тенденцій та перспективи розвитку. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. DOI: 10.32782/dees.6-17.

7. Данько Ю., Бровко С. Вплив інноваційних технологій на розвиток страхового ринку. Економіка та суспільство. 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-8.

8. Агробізнес України переходить на цифрові технології. Укрінформ. 18 травня 2025 року. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2471719-agrobiznes-ukraini-perehodit-na-cifrovi-tehnologii-eksperti.html>

9. Найпопулярнішою цифровою технологією в агросекторі є автопілоти: дослідження "Цифрове Агро України 2024". Latifundist.com. 16 серпня 2024 року. URL: <https://latifundist.com/novosti/65324-najpopulyarnishoyu-tsifrovoyu-tehnologiyeyu-v-agrosetori-ye-avtopiloti-doslidzhennya-tsifrove-agro-ukrayini-2024>

10. Swiss Re Institute. Цифровізація є джерелом зростання страховиків та ефективності страхової галузі. Forinsurer. 11 жовтня 2023 року. URL: <https://forinsurer.com/news/23/10/11/43144>

References:

1. Klymenko, V.O. (2023), "Trends in the development of agricultural insurance in Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho

universytetu sadivnytstva, vol. 103, no 2, pp. 140—153. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-140-153.

2. Bechko, P.K. Lysa, N.V. Ponomarenko, O.V. and Trushevskiy, O.O. (2024), "Agricultural insurance in the context of sustainable agricultural development in Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva, vol. 105, no. 2, pp.17—26. DOI: 10.-32782/2415-8240-2024-105-2-17-26.

3. Mazur, D. Mazur, O. Mazur, G. and Kovbii, A. (2024), "State and digital vectors of the development of the insurance market of Ukraine", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 326, no. 1, pp. 297—302. DOI: 10.-31891/2307-5740-2024-326-46.

4. Prokopchuk, O.T. (2025), "Trends and prospects for the development of the insurance market of Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva, vol. 106, no. 2, pp. 177—187. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-177-187.

5. Prokopchuk, O.T. Ponomarenko, O.V. Humen, O.V. Myroshnychenko, M.M. Klymenko, V.O. and Zharun, R.F. (2025), "Transformation of the insurance business under the influence of digital innovations and artificial intelligence", Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva, vol. 106, no. 2, pp. 90—100. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-90-100.

6. Pshenychna, M.V. (2024), "Artificial intelligence technologies in the insurance industry of Ukraine: analysis of trends and development prospects", Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka. DOI: 10.32782/dees.6-17.

7. Danko, Yu. and Brovko, S. (2024), "The impact of innovative technologies on the development of the insurance market", Ekonomika ta suspilstvo. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-8.

8. Ukrinform (2025), "Ukrainian agribusiness is switching to digital technologies", Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2471719-agrobiznes-ukraini-perehodit-na-cifrovi-tehnologii-eksperti.html> (Accessed 25 June 2025).

9. Latifundist (2024), "The most popular digital technology in the agricultural sector is autopilots: the study "Digital Agro of Ukraine 2024"", Available at: <https://latifundist.com/novosti/65324-najpopulyarnishoyu-tsifrovoyu-tehnologiyeyu-v-agrosetori-ye-avtopiloti-doslidzhennya-tsifrove-agro-ukrayini-2024> (Accessed 25 June 2025).

10. Swiss Re Institute (2023), "Digitalization is a source of growth for insurers and efficiency of the insurance industry", Forinsurer, Available at: <https://forinsurer.com/news/23/10/11/43144> (Accessed 25 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.07.2025 р.