

АГРОСВІТ

№ 15 серпень 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.

№ 15 серпень 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 07.08.25 р.

Підписано до друку 07.08.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 26.4

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення №0708/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2025



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

№ 15 серпень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Ємцев В. І.

Цифровізація та сталий розвиток як потенціал модернізації харчової промисловості 4

Машіка Г. В.

Економіка екотуризму: зелений дохід та екологічна відповідальність 10

Павлова Г. Є., Халатур С. М., Масюк Ю. В.

Розвиток науково-дослідної компетентності здобувачів вищої освіти в контексті підготовки до професійної діяльності 16

Міщук Є. В., Ільченко В. О.

Економетричні моделі у підтримці прийняття рішень споживачами на індустріальному ринку в системі промислового маркетингу 22

Дубініна М. В., Чебан Ю. Ю., Сирцева С. В., Лугова О. І., Мельник О. І.

Галузева специфіка підприємств як чинник формування показників фінансової та управлінської звітності та їх аналітичної інтерпретації 33

Сазонець І. А., Лучанська Ю. Г.

Складові організації лікувального харчування у санаторно-курортних закладах 43

Головчук Ю. О., Вергелес К. М., Лисиця Ю. М., Мазур Г. М.

Кадрова політика як інструмент забезпечення гендерної рівності в соціальному менеджменті 49

Сітковська А. О., Полегенька М. А., Сірінюк А. О.

Підвищення економічної ефективності підприємств агробізнесу в умовах інтеграції 58

Правдюк Н. А., Гайворонюк О. О.

Управління витратами аграрного сектору: стан, тенденції, аналітичне забезпечення та фактори впливу 65

Бачо Р. Й., Лоскоріх Г. А., Потокі Г. Ф., Перчі О. Ф.

Економічні шоки, податкові надходження та бюджетна динаміка: макроекономічний вплив на бізнес-статистику в Україні (2010—2022 роки) 77

Дребот О. І., Занталова А. В.

Основи формування ланцюга доданої вартості в галузі лікарського рослинництва 87

Шепель О. С., Резнікова Н. В., Булатова О. В., Крикун В. А., Гридасова Г. О.

Інструменти політики стимулювання внутрішньої міграції висококваліфікованої робочої сили для уникнення регіональних диспропорцій розвитку 94

Соколюк К. Ю., Єрмакова О. А.

Продовольча безпека як складова економічної безпеки: концептуальні засади, методологія оцінки та регіональні аспекти 106

Назаренко Н. В., Скопенко Н. С.

Розвиток франчайзингу в Україні 120

Панасенко Н. А.

Міжнародний досвід управління агропродовольчою сферою в умовах діджиталізації та перспективи для України 129

Біляк Ю. В.

Роль Державного аграрного реєстру у цифровізації, підвищенні прозорості та забезпеченні фінансової безпеки підприємств аграрного сектору 140

Чередніченко С. В.

Механізми управління агропромисловим комплексом України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення національної економіки 147

Іщенко Я. П., Цимбалюк Н. О.

Організація облікового забезпечення управління маркетинговою діяльністю агрохолдингів 155

Тарасович А. В., Ляшенко Р. В.

Синергія системного менеджменту та маркетингових технологій в агробізнесі: оцінка ресурсного потенціалу і прогноз динаміки розвитку 165

Філяр С. В., Фрідріхсон М. А.

Актуальні проблеми статистичного вимірювання інноваційної діяльності аграрних підприємств 173

Белозерцев В. С., Моргуненко В. В.

Інформаційні системи в управлінні аграрними підприємствами: сучасні тенденції та перспективи розвитку 182

Поляков І. В., Кізюн А. Г., Напуда Е. О.

Стратегічний та проєктний аналіз у системі управління туристичними підприємствами 189

Сухар М. В.

Оцінка трансформаційних змін зовнішньоекономічної діяльності аграрного підприємництва в умовах євроінтеграції 195

CONTENTS:

<u>Yemtsev V.</u> DIGITALIZATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A POTENTIAL FOR MODERNIZING THE FOOD INDUSTRY	4
<u>Mashika H.</u> ECOTOURISM ECONOMY: GREEN INCOME AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY	10
<u>Pavlova H., Khalatur S., Masiuk Iu.</u> DEVELOPMENT OF RESEARCH COMPETENCE OF HIGHER EDUCATION STUDENTS IN THE CONTEXT OF PREPARATION FOR PROFESSIONAL ACTIVITY	16
<u>Mishchuk Ie., Ilchenko V.</u> ECONOMETRIC MODELS IN SUPPORTING CONSUMER DECISION-MAKING ON THE INDUSTRIAL MARKET WITHIN THE SYSTEM OF INDUSTRIAL MARKETING	22
<u>Dubinina M., Cheban Y., Syrtseva S., Luhova O., Melnyk O.</u> INDUSTRY SPECIFICS OF ENTERPRISES AS A FACTOR IN THE FORMATION OF FINANCIAL AND MANAGEMENT REPORTING INDICATORS AND THEIR ANALYTICAL INTERPRETATION	33
<u>Sazonets I., Luchanska Yu.</u> COMPONENTS OF MEDICAL NUTRITION IN SANATORIUM AND RESORT FACILITIES	43
<u>Holovchuk Y., Vergeles K., Lysytsia Y., Mazur G.</u> HUMAN RESOURCE POLICY AS A TOOL FOR ENSURING GENDER EQUALITY IN SOCIAL MANAGEMENT	49
<u>Sitkovska A., Polehenka M., Sirinok A.</u> INCREASING ECONOMIC EFFICIENCY AGRIBUSINESS ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INTEGRATION	58
<u>Pravdyuk N., Gaivoronyuk O.</u> AGRICULTURAL SECTOR COST MANAGEMENT: STATUS, TRENDS, ANALYTICAL SUPPORT AND INFLUENCING FACTORS	65
<u>Bacho R., Loskorikh G., Pataki G., Perchi O.</u> ECONOMIC SHOCKS, TAX REVENUES AND BUDGET DYNAMICS: MACROECONOMIC IMPACT ON BUSINESS STATISTICS IN UKRAINE (2010—2022)	77
<u>Drebot O., Zaptalova A.</u> BASICS OF FORMING THE ADDED VALUE CHAIN IN THE MEDICINAL PLANT GROWING INDUSTRY	87
<u>Shepel O., Reznikova N., Bulatova O., Krykun V., Grydasova G.</u> POLICY INSTRUMENTS FOR STIMULATING INTERNAL MIGRATION OF HIGHLY QUALIFIED WORKFORCE TO AVOID REGIONAL DEVELOPMENT DISPARITIES	94
<u>Sokoliuk K., Iermakova O.</u> FOOD SECURITY AS A COMPONENT OF ECONOMIC SECURITY: CONCEPTUAL PRINCIPLES, EVALUATION METHODOLOGY AND REGIONAL ASPECTS	106
<u>Nazarenko N., Skopenko N.</u> DEVELOPMENT OF FRANCHISING IN UKRAINE	120
<u>Panasenko N.</u> INTERNATIONAL EXPERIENCE IN MANAGING THE AGRI-FOOD SPHERE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND PROSPECTS FOR UKRAINE	129
<u>Biliak Y.</u> THE ROLE OF THE STATE AGRARIAN REGISTER IN DIGITALIZATION, INCREASING TRANSPARENCY AND ENSURING FINANCIAL SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	140
<u>Cherednichenko S.</u> MECHANISMS FOR MANAGING THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW AND POST-WAR RESTORATION OF THE NATIONAL ECONOMY	147
<u>Ishchenko Ya., Tsymbaliuk N.</u> ORGANIZATION OF ACCOUNTING SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF AGROHOLDINGS	155
<u>Tarasovych L., Liashenko R.</u> SYNERGY OF SYSTEM MANAGEMENT AND MARKETING TECHNOLOGIES IN AGRIBUSINESS: ASSESSMENT OF RESOURCE POTENTIAL AND FORECAST OF DEVELOPMENT DYNAMICS	165
<u>Fimyar S., Fridrikhson M.</u> CURRENT PROBLEMS OF STATISTICAL MEASUREMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	173
<u>Bielozertsev V., Morhunenko V.</u> INFORMATION SYSTEMS IN THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: CURRENT TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS	182
<u>Poliakov I., Kiziun A., Napuda E.</u> STRATEGIC AND PROJECT ANALYSIS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF TOURISM ENTERPRISES	189
<u>Sukhar M.</u> ASSESSMENT OF TRANSFORMATIONAL CHANGES IN THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	195

УДК 338.439:004:502.131.1

В. І. Ємцев,
д. е. н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5684-186X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.4

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ПОТЕНЦІАЛ МОДЕРНІЗАЦІЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

V. Yemtsev,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

DIGITALIZATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A POTENTIAL FOR MODERNIZING THE FOOD INDUSTRY

Дана стаття присвячується дослідженню цифровізації та сталому розвитку як ключових векторів модернізації підприємств харчової промисловості в умовах глобальних трансформацій, технологічного прогресу та підвищених вимог до екологічної та соціальної відповідальності. Автором обґрунтовано необхідність поєднання цифрових інструментів і принципів сталого розвитку задля досягнення вищої ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств.

Розкрито зміст поняття цифровізації у сфері виробництва харчових продуктів, проаналізовано основні цифрові рішення (ERP-системи, автоматизовані лінії, контроль якості в реальному часі, управління ланцюгами постачання) та їх вплив на операційні процеси. Показано, що впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність, мінімізувати втрати ресурсів і забезпечити прозорість виробництва.

У контексті сталого розвитку досліджено екологічні, економічні та соціальні аспекти: перехід до енергоефективного обладнання, зменшення викидів і відходів, розвиток відповідального виробництва. Особлива увага приділена взаємозв'язку між цифровими інноваціями та досягненням цілей сталого розвитку: цифрові технології виступають каталізатором екологічних і соціальних змін у галузі.

У статті також представлено проблеми та бар'єри впровадження цифрових і сталих рішень на харчових підприємствах, зокрема у підгалузі кондитерського виробництва, а також надано практичні рекомендації щодо підвищення інвестиційної привабливості та технологічного оновлення цих підприємств. Зроблено висновок, що саме інтеграція цифровізації та сталого розвитку створює синергійний ефект модернізації та формує передумови для стійкого зростання харчової промисловості України.

This article is devoted to the study of digitalization and sustainable development as key vectors for the modernization of food industry enterprises in the context of global transformations, technological progress, and increased demands for environmental and social responsibility. The author substantiates the necessity of combining digital tools and sustainable development principles to achieve higher efficiency, flexibility, and competitiveness of enterprises.

The concept of digitalization in food production is explored, and key digital solutions (ERP systems, automated production lines, real-time quality control, and supply chain management) are analyzed along with their impact on operational processes. It is shown that the implementation of digital technologies allows for cost optimization, increased productivity, minimization of resource losses, and greater production transparency.

In the context of sustainable development, the article examines environmental, economic, and social aspects: the transition to energy-efficient equipment, reduction of emissions and waste, and the development of responsible production. Special attention is given to the interconnection between digital innovations and the achievement of sustainable development goals: digital technologies serve as a catalyst for ecological and social transformation in the industry.

The article also outlines the challenges and barriers to the implementation of digital and sustainable solutions in food enterprises, particularly in the confectionery sector, and offers practical recommendations for enhancing investment attractiveness and technological renewal of these enterprises. It concludes that the integration of digitalization and sustainable development creates a synergistic effect of modernization and lays the foundation for the sustainable growth of Ukraine's food industry.

Ключові слова: харчова промисловість; сталий розвиток; модернізація; інновації; конкурентоспроможність; кондитерська галузь.

Key words: food industry; sustainable development; modernization; innovations; competitiveness; confectionery sector.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах глобальних трансформацій, що супроводжуються стрімким розвитком цифрових технологій, зростанням конкуренції та посиленням вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, підприємства харчової промисловості стикаються з необхідністю системного оновлення та адаптації до нових викликів. Традиційні підходи до управління, виробництва та логістики дедалі менше відповідають вимогам ринку, що динамічно змінюється, а також запитам споживачів на безпечну, якісну та екологічно відповідальну продукцію.

З одного боку, цифровізація відкриває широкі можливості для оптимізації операційних процесів, підвищення продуктивності, точності управлінських рішень і прозорості бізнес-процесів. З іншого боку, імплементація принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам сформулювати довгострокову конкурентну перевагу шляхом зниження екологічного сліду, енергоефективності, мінімізації відходів і соціально відповідального управління.

Однак на практиці інтеграція цифрових технологій та підходів сталого розвитку у діяльність харчових підприємств відбувається нерівномірно й фрагментарно, що обмежує потенціал їх модернізації. Це обумовлює необхідність глибокого теоретичного осмислення та прикладного аналізу взаємозв'язку між цифровізацією та сталим розвитком у контексті підвищення ефективності та інноваційної здатності підприємств галузі, зокрема у підгалузі кондитерського виробництва.

Отже, актуальною науковою проблемою є пошук ефективних шляхів інтеграції цифрових інструментів і принципів сталого розвитку як основи модернізації харчової промисловості України та формування передумов для її стійкого зростання в умовах глобальної нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження вказують на зростаючу роль цифрових технологій та сталого розвитку як ключових чинників трансформації харчової промисловості. Зокрема, у працях Красностанової Н., Якименко Т. [3], Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. [7] розкрито потенціал цифровізації для підвищення ефективності виробничих процесів та формування екологічно відповідального бізнес-середовища. У цих публікаціях започатковано комплексний підхід до модернізації харчових підприємств, що ґрунтується на поєднанні інноваційних технологій з принципами сталого розвитку.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження можливостей цифровізації та сталого розвитку як інструментів модернізації харчової промисловості, з акцентом на визначення переваг, викликів та перспектив їх інтеграції у виробничу діяльність підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація у промисловості — це комплексний процес трансформації виробничої, управлінської та логістичної діяльності підприємства на основі впровадження сучасних цифрових технологій. Вона включає використання таких інструментів, як автоматизація процесів, штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), аналітика великих даних (Big Data) та ERP-системи (Enterprise Resource Planning).

Сталий розвиток (sustainable development) — це концепція, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціального прогресу та збереження довкілля. У промисловому контексті сталий розвиток означає організацію діяльності, що не вичерпує природні ресурси, не шкодить екосистемам і водночас

Таблиця 1. Взаємозв'язок екологічних, соціальних та економічних аспектів сталого розвитку

Сфера	Зміст
Екологічна	Зменшення викидів, впровадження енергоефективних технологій, утилізація відходів
Соціальна	Забезпечення гідних умов праці, рівність, здоров'я та безпека персоналу
Економічна	Рациональне використання ресурсів, інноваційність, фінансова стабільність

Джерело: складено автором на основі [2].

Таблиця 2. Напрямки модернізації харчового виробництва

Напрямок модернізації	Зміст
Технології	Впровадження роботизованих систем, «розумних» виробничих ліній
Організація виробництва	Гнучкі виробничі системи, Lean-технології
Логістика та збут	CRM-системи, оптимізація ланцюгів постачання, діджитал-маркетинг
Контроль якості	Системи HACCP, автоматизовані сенсорні контролери

Джерело: складено автором на основі [2].

сприяє економічній ефективності та соціальній відповідальності. Складові сталого розвитку відобразимо у таблиці 1.

Таблиця подає три основні складові сталого розвитку — екологічну, соціальну та економічну, кожна з яких розкриває ключові напрями діяльності підприємств у забезпеченні збалансованого розвитку, ефективності та відповідальності.

Модернізація харчової промисловості — це цілеспрямоване оновлення її матеріально-технічної бази, виробничих процесів, логістичної інфраструктури та систем управління з метою підвищення ефективності, якості продукції та конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах модернізація передбачає широке використання цифрових технологій і принципів сталого розвитку, що є реакцією на виклики, пов'язані з нестабільною економічною ситуацією, зміною споживчих уподобань та екологічними вимогами. Сфери модернізації харчового виробництва зазначено у таблиці 2.

Таким чином, цифровізація і сталий розвиток виступають ключовими важелями модернізації харчової галузі, формуючи нову модель ефективного, відповідального та інноваційного виробництва.

Харчова промисловість функціонує в умовах дії низки глобальних та національних викликів, що істотно впливають на її стабільність і розвиток. Серед глобальних трендів вирізняються зміна клімату, цифрова трансформація виробництва, а також посилення міжнародних вимог до безпеки та якості харчових продуктів.

Усі ці фактори потребують адаптації виробничих процесів до нових екологічних стандартів і технологічних підходів.

На національному рівні значний вплив мають наслідки післявоєнної відбудови, зокрема дефіцит енергоресурсів, порушення логістичних ланцюгів і втрата традиційних ринків збуту. Це зумовлює необхідність переорієнтації на нові формати виробництва та внутрішній ринок.

Кондитерська галузь, як складова харчової промисловості, зазнає подвійного тиску: з одного боку — високі вимоги до якості, безпечності та інноваційності продукції, з іншого — обмеження у фінансових, енергетичних і сировинних ресурсах. У таких умовах цифровізація та сталий розвиток розглядаються як стратегічні інструменти модернізації та підвищення конкурентоспроможності галузі.

Переваги цифровізації харчових підприємств проявляються у зниженні операційних витрат за рахунок оптимізації ресурсів і скорочення втрат, підвищенні якості продукції через більш точний контроль технологічних параметрів, а також у забезпеченні прозорості процесів, що підвищує довіру з боку партнерів і споживачів.

Водночас цифровізація має певні ризики та обмеження. Значні початкові інвестиції у впровадження сучасних інформаційних систем можуть бути бар'єром для малих і середніх підприємств. Не менш важливим є кадровий потенціал: для ефективного використання цифрових рішень необхідна наявність кваліфікованих фахівців, що потребує додаткових витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, зростає ризик кіберзагроз, що вимагає посилення заходів із забезпечення інформаційної безпеки для захисту виробничих і комерційних даних.

Таким чином, цифровізація харчових підприємств виступає ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку, однак успішна інтеграція цифрових технологій потребує комплексного підходу з урахуванням економічних, кадрових і безпекових аспектів.

У сучасних умовах ринкової економіки сталий розвиток виступає ключовим чинником, що впливає на конкурентоспроможність підприємств. Відповідальне ставлення до ресурсів, соціальних аспектів та екологічних викликів не лише сприяє довгостроковій життєздатності бізнесу, але й формує позитивний імідж на ринку. Далі розглянемо основні напрями сталого розвитку, що впливають на конкурентні переваги підприємств, зокрема енергоефективність, скорочення відходів, екологічну упаковку, етичні стандарти виробництва, умови праці, а

також корпоративну соціальну відповідальність (табл. 3).

Таблиця відображає основні заходи, спрямовані на підвищення енергоефективності та скорочення відходів на підприємстві, з розподілом їх економічних та екологічних ефектів. Таким чином, наведені заходи поєднують економічну вигоду з екологічною відповідальністю, що є основою сталого розвитку підприємства.

Соціальна відповідальність підприємств охоплює низку важливих аспектів, серед яких — етика виробництва, умови праці та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).

Етика виробництва передбачає прозорість бізнес-процесів, відповідальне ставлення до прав людини, відсутність експлуатації праці та дотримання законодавства. Це формує довіру споживачів та партнерів.

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює ініціативи щодо підтримки місцевих громад, благодійності, екологічних програм. Ці дії підвищують соціальну значущість підприємства та сприяють формуванню позитивного бренду.

Імплементация сталих практик є суттєвим конкурентним ресурсом у глобальній економіці. Позитивний імідж бренду, що асоціюється з відповідальністю і турботою про довкілля та суспільство, залучає свідомих споживачів і підвищує лояльність.

Сталий розвиток, інтегрований у стратегію підприємства, виступає важливим чинником формування конкурентних переваг. Впровадження енергоефективних технологій, зменшення відходів, застосування екологічної упаковки разом із дотриманням етичних стандартів виробництва та соціальної відповідальності не лише знижує витрати і екологічне навантаження, а й підвищує довіру споживачів і відкриває нові можливості на міжнародних ринках.

Цифровізація є одним із ключових факторів, що посилюють ефективність реалізації цілей сталого розвитку. Впровадження інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), штучного інтелекту (ШІ) та інших цифрових інструментів дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити енергоспоживання та мінімізувати виробничі відходи.

Наприклад, система IoT у виробничих процесах дає змогу в режимі реального часу контролювати енергоспоживання, автоматично регулювати освітлення, температуру та роботу обладнання, що сприяє суттєвому зниженню витрат і впливу на довкілля (табл. 4).

Таблиця демонструє ключові цифрові технології, їх сфери застосування та конкретний

Таблиця 3. Основні заходи з енергоефективності та скорочення відходів

Заходи	Економічний ефект	Екологічний ефект
Впровадження LED-освітлення	Зниження витрат на електроенергію до 40%	Зменшення викидів CO ₂
Використання відновлюваної енергії	Зменшення залежності від викопного палива	Зниження вуглецевого сліду
Оптимізація технологічних процесів	Скорочення виробничих відходів на 30%	Зменшення утворення відходів
Використання біорозкладної упаковки	Підвищення вартості продукту (імідж)	Зменшення забруднення пластиком

Джерело: складено автором на основі [2].

Таблиця 4. Характеристика цифрових технологій і їх вплив на сталий розвиток

Цифрова технологія	Сфера застосування	Вплив на сталий розвиток
IoT	Контроль енергоспоживання	Оптимізація ресурсів, зниження витрат
Big Data	Аналіз виробничих процесів	Прогнозування, мінімізація відходів
Штучний інтелект	Автоматизація управління	Підвищення продуктивності, економія енергії
Хмарні технології	Зберігання та обробка даних	Зменшення необхідності фізичної інфраструктури

Джерело: складено автором на основі [2].

вплив на сталий розвиток. IoT використовується для контролю енергоспоживання й оптимізації ресурсів. Big Data допомагає аналізувати виробничі процеси для мінімізації відходів. Штучний інтелект підвищує продуктивність і сприяє енергозбереженню через автоматизацію управління. Хмарні технології зменшують потребу у фізичній інфраструктурі, сприяючи більш екологічному зберіганню та обробці даних. Таким чином, цифрові інструменти забезпечують економічну ефективність та екологічну відповідальність підприємств.

Концепція "Індустрія 4.0" передбачає комплексну цифрову трансформацію виробництва через інтеграцію кіберфізичних систем, автоматизації та обміну даними. Вона стимулює перехід до більш гнучких, ефективних і екологічно відповідальних виробничих процесів.

Цей підхід дозволяє зменшити відходи, підвищити енергоефективність і адаптувати виробництво до змін попиту з мінімальними витратами.

Цифровізація стає важливим чинником сталого розвитку виробництва. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє оптимізувати ресурси, знизити екологічне навантаження та підвищити ефективність підприємств у контексті концепції "Індустрія 4.0". Далі розглянемо взаємозв'язок цифровізації та сталого розвитку у виробництві (рис. 1).

Рисунок ілюструє взаємозв'язок між цифровізацією і сталим розвитком у виробничій сфері. Цифрові технології, як-от IoT, штучний інтелект та Big Data, спрямовані на оптиміза-

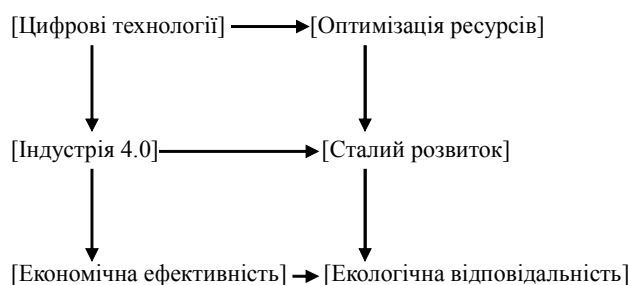


Рис. 1. Взаємозв'язок цифровізації та сталого розвитку у виробництві

Джерело: складено автором на основі [2].

цію ресурсів, що безпосередньо впливає на екологічну відповідальність підприємства. Концепція "Індустрія 4.0" виступає інтеграційною платформою, яка об'єднує цифрові інструменти і забезпечує перехід до сталого розвитку. У результаті досягається синергія між економічною ефективністю та екологічною відповідальністю, що є запорукою конкурентоспроможності сучасних виробничих підприємств.

Ефективне впровадження принципів сталого розвитку у виробничу діяльність потребує системного підходу як на рівні окремих підприємств, так і з боку держави та інституцій громадянського суспільства. Особливої актуальності ці питання набувають для малих і середніх підприємств, зокрема у харчовій промисловості та кондитерській галузі.

Заходи впровадження на рівні підприємства: активно впроваджувати цифрові технології; здійснювати поступову модернізацію виробничих потужностей із пріоритетом на енергоефективне обладнання та технології, які відповідають сучасним екологічним стандартам; використовувати екологічну упаковку та впроваджувати принципи циклічної економіки; інтегрувати підходи сталого розвитку у стратегічне планування та корпоративну політику.

Держава та відповідні інституції мають сприяти цифровій та екологічній трансформації підприємств шляхом: запровадження механізмів фінансової підтримки, таких як податкові пільги, субсидії, інвестиційні програми; створення законодавчого середовища, яке заохочує підприємства до впровадження цифрових рішень і дотримання екологічних критеріїв; підтримки науково-освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення обізнаності бізнесу щодо переваг сталого розвитку.

Стосовно пропозицій малому та середньому бізнесу в харчовій і кондитерській галузі, то їм доцільно: брати участь у професійних тренінгах та освітніх програмах, що охоплюють тематику цифрової трансформації, енергоефективності та екологічного менеджменту; формувати кла-

стерні об'єднання або партнерські мережі; засосовувати локальні ресурси і сировину, що сприятиме зниженню екологічного сліду та підтримці регіональної економіки; розробляти і впроваджувати стратегії цифрової трансформації, що враховують специфіку виробництва.

У комплексі ці заходи створюють умови для сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності підприємств та відповідального використання природних ресурсів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифровізація та принципи сталого розвитку виступають ключовими чинниками модернізації харчової промисловості в умовах сучасних викликів. Інтеграція інтелектуальних технологій (AI, IoT, Big Data, ERP) сприяє підвищенню ефективності виробництва, гнучкості управлінських процесів та забезпеченню прозорості на всіх етапах ланцюга створення вартості. Одночасно реалізація екологічних, соціальних та економічних складових сталого розвитку дозволяє формувати відповідальну виробничу політику, орієнтовану на довгострокову стійкість.

Кондитерська галузь як частина харчової промисловості демонструє значний потенціал для впровадження інновацій, водночас залишаючись вразливою до енергетичних, логістичних і ринкових ризиків. У цьому контексті цифрові рішення й екологічно-орієнтовані підходи можуть стати основою її адаптації до нових умов і підвищення конкурентоспроможності.

Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на розробці галузевих моделей цифрової трансформації з урахуванням принципів сталого розвитку, оцінці ефективності впроваджених рішень на підприємствах різного масштабу, а також вивченні впливу інституційного середовища на швидкість та якість модернізаційних процесів у харчовій промисловості.

Література:

1. Tul S., Samoilyk I., Klymenko V., Shkurupii O. (2023). Transformation of the Ukrainian Agri-Food Industry in the Context of Global Digitalization. *Engineering Proceedings*, 40 (1), 26. DOI:<https://doi.org/10.3390/engproc2023040026>
2. Бакушевич І. В. Цифрова трансформація та сталий розвиток регіонів — чи на часі для України? / Іванна Всеволодівна Бакушевич // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів "Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства", 7—8 грудня 2023 року. Т.: ТНТУ, 2023. С. 105—106.

3. Красностанова, Н., Якименко, Т. (2023). Вплив цифровізації на сталий розвиток організації. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-57>

4. Маковоз О. С. Цифрова трансформація — складова сталого розвитку / Маковоз О. С., Лисенко С. М. // *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали 13-ї міжнар. наук.-практ. конф.*, 13 вересня 2024 р. / уклад.: Р. В. Грінченко, Ю. А. Єгупов, О. С. Кічук. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 388—389.

5. Нікулін, А. С. (2023). Економічна стійкість та адаптаційні механізми підприємств харчової промисловості в умовах глобальних ринкових трансформацій. *Академічні візії*, (25). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564363>

6. Піваров О. А. Інноваційний інжиніринг в окремих галузях харчового виробництва / О. А. Піваров, О. С. Ковальова, В. С. Кошулько. — Дніпро: ФОП Обдимко О.С., 2022. 407 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7380>.

7. Пушкар, Т., Соболева, Г., Славута, О. (2023). Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*, (2 (47)), 165—170. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>

8. Стрільчук, Ю., Краснова, І., Ходакевич, С., Мецгер, Є., Стрижак, А., Дубас, А. (2024). Детермінанти сталого розвитку в контексті цифрової трансформації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3 (56), 293—307. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4367>

9. Телешевська, С.М. Сталий розвиток та його складові [Текст] / С.М. Телешевська, О.О. Дегтярьова // *Екологічний менеджмент у загальній системі управління: збірник тез доповідей Одинадцяті щорічної Всеукраїнської наукової конференції*, Суми, 20—21 квітня 2011 року / Відп. за вип. О.М. Теліженко. Суми: СумДУ, 2011. Ч.2. С. 134—137.

10. Штик, Ю. В., Семенова, Д. О., Ковальська, К. В. (2023). Цифровізація бізнес-процесів екоорієнтованих підприємств в умовах сталого розвитку. *Підприємництво та інновації*, (28), 70—73. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.11>

References:

1. Tul, S., Samoiluk, I., Klymenko, V., and Shkurpi, O. (2023), "Transformation of the Ukrainian agri-food industry in the context of global digitalization", *Engineering Proceedings*, vol. 40 (1), p.26. DOI:<https://doi.org/10.3390/engproc2023040026>

2. Bakushevych, I. V. (2023), "Digital transformation and sustainable development of regions — is it timely for Ukraine?", *Materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii uchenykh ta studentiv "Tsyfrova ekonomika iak faktor innovatsij ta staloho rozvytku*

suspil'stva" [Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference "Digital Economy as a Factor of Innovation and Sustainable Development of Society"], TNTU, Ternopil, Ukraine, pp. 105—106.

3. Krasnostanova, N., and Yakymenko, T. (2023). "The impact of digitalization on sustainable development of an organization", *Economics and Society*, vol. 48. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-57>

4. Makovoz, O. S., and Lysenko, S. M. (2024), "Digital transformation as a component of sustainable development", *Ekonomika pidpriemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky: materialy 13-i mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Enterprise Economics: Current Problems of Theory and Practice. Proceedings of the 13th International Scientific and Practical Conference], ONEU, Kyiv, Ukraine, pp. 388—389.

5. Nikulin, A. S. (2023), "Economic resilience and adaptation mechanisms of food industry enterprises under global market transformations", *Academic Visions*, vol.25. DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.15564363>

6. Pivovarov, O. A., Kovaliova, and O. S., Koshulko, V. S. (2022), *Innovatsijnyj inzhynirynh v okremykh haluziakh kharchovoho vyrobnytstva* [Innovative engineering in specific sectors of food production], Dnipro, Ukraine. Available at: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7380> (Accessed 25.06. 2025).

7. Pushkar, T., Sobolieva, H., and Slavuta, O. (2023), "Digitalization as a factor ensuring enterprise competitiveness", *Sustainable Development of the Economy*, vol. 2 (47), pp. 165—170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>

8. Strilchuk, Y., Krasnova, I., Khodakevych, S., Metzger, Y., Stryzhak, A., and Dubas, A. (2024), "Determinants of sustainable development in the context of digital transformation", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (56), pp. 293—307. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4367>

9. Teleshevska, S. M., and Dehtiarova, O. O. (2011), "Sustainable development and its components", *Ekolohichnyj menedzhment u zahal'nij systemi upravlinnia: zbirnyk tez dopovidej Ody nadtsiatoi schorichnoi Vseukrains'koi naukovo konferentsii* [Environmental Management in the General Management System: Proceedings of the 11th Annual All-Ukrainian Scientific Conference], SumDU, Sumy, Ukraine, vol. 2, pp. 134—137.

10. Shtyk, Y. V., Semenova, D. O., and Kovalska, K. V. (2023), "Digitalization of business processes of eco-oriented enterprises in the context of sustainable development", *Entrepreneurship and Innovation*, vol.28, pp. 70—73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.11>

Стаття надійшла до редакції 22.07.2025 р.

УДК 911.3.338.48

Н. Mashika,

Doctor of Science in Geography, Professor, Head of the Department of Tourism,

SHEI "Uzhgorod National University"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6063-5823>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.10

ECOTOURISM ECONOMY: GREEN INCOME AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY

Г. В. Машіка,

д. геогр. н., професор, завідувач кафедри туризму,

ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

ЕКОНОМІКА ЕКОТУРИЗМУ: ЗЕЛЕНИЙ ДОХІД ТА ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

In the context of escalating environmental challenges caused by climate change, biodiversity loss, environmental pollution, and land degradation, as well as the growing interest in sustainable development, the development of the ecotourism economy is becoming increasingly relevant. This is because this sector supports the interaction between tourism activities focused on preserving the natural environment and cultural heritage, as well as the economic benefits it generates. Thus, the article aims to explain the specifics of developing the ecotourism economy, focusing on the key features of generating "green income" and its connection to the environmental responsibility of those involved in tourism activities. It has been demonstrated that among the key characteristics of the ecotourism economy, which ensure the harmonious integration of economic and environmental interests, the following can be distinguished: nature-centeredness, minimal environmental impact, economic benefits for local communities, support for the conservation of natural resources, the presence of an educational component, as well as the integration of sustainable economic models. Research shows that key factors for generating "green income" in ecotourism include a low ecological footprint, the localization of profits within local communities, direct reinvestment in conservation efforts, income seasonality and sustainability, as well as the significance of environmental certifications and standards. An important component is the creation of added value through the uniqueness of the tourist experience, which increases the attractiveness of ecotourism routes and contributes to the sustainable development of regions. In the eco-tourism economy, there is a combination of economic benefit with environmental responsibility, which can be highlighted through several key features, including: awareness of the ecosystem's value, preventive environmental actions, responsible consumption of natural resources, integration of environmental standards into business processes, increasing the level of environmental awareness among tourists, residents, and staff, as well as transparency, accountability, and active social engagement of all participants in the tourism process.

В умовах загострення екологічних викликів, спричинених кліматичними змінами, втратою біорізноманіття, забрудненням довкілля та деградацією земель, а також зі зростанням інтересу до сталого розвитку, розвиток економіки екотуризму набуває особливої актуальності. Це пояснюється тим, що цей напрямок підтримує взаємодію між туристичною діяльністю, орієнтованою на збереження природного середовища та культурної спадщини, і економічними вигодами, які вона генерує. Отже, метою статті є обґрунтування специфіки формування економіки екотуризму з акцентом на вивчення ключових особливостей формування "зеленого доходу" та його взаємозв'язку з екологічною відповідальністю учасників туристичної діяльності. Доведено, що серед ключових ознак економіки екотуризму, які забезпечують гармонійну інтеграцію економічних і екологічних інтересів, можна виділити: природоцентричність, мінімальний вплив на довкілля, економічну вигоду для місцевих громад, підтримку збереження природних ресурсів, наявність освітнього компонента, а також інтеграцію сталих економічних моделей. Доведено, що серед характеристик формування зеленого доходу в екотуризмі виокремлюють: низький рівень екологічного сліду, локалізація прибутку в межах місцевих громад, пряме реінвестування у природоохоронні заходи, сезонність і стійкість доходу, а також значення екологічної сертифі-

кації та стандартів. Важливим складником є формування доданої вартості через унікальність туристичного досвіду, що підвищує привабливість екотуристичних маршрутів і сприяє сталому розвитку регіонів. Констатовано, що в економіці екотуризму відбувається поєднання економічної вигоди з екологічною відповідальністю, яку можна виділити за кількома ключовими рисами, зокрема: усвідомленням цінності екосистем, превентивними екологічними заходами, відповідальним споживанням природних ресурсів, інтеграцією екологічних стандартів у бізнес-процеси, підвищенням рівня екологічної обізнаності серед туристів, місцевих мешканців і персоналу, а також прозорістю, підзвітністю й активною соціальною залученістю всіх учасників туристичного процесу. Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому аналізі механізмів генерування зеленого доходу та розробці ефективних моделей, що поєднують економічну вигоду з екологічною відповідальністю в екотуризмі.

Key words: biodiversity loss; environmental pollution; land degradation; tourism; ecotourism routes; green income.

Ключові слова: втрата біорізноманіття; забруднення довкілля; деградація земель; туризм; екотуристичні маршрути; зелений дохід.

PROBLEM STATEMENT

In the context of escalating environmental challenges caused by climate change, biodiversity loss, environmental pollution, and land degradation, as well as the growing interest in the concept of sustainable development, the growth of the ecotourism economy is becoming especially relevant. According to the World Tourism Organization (UNWTO), the demand for sustainable and ecotourism is growing each year by an average of 5 to 10%. Additionally, the Global Sustainable Tourism Council reports that more than 70% of tourists are willing to choose travel options that have a lower environmental impact.

Ecotourism, in contrast to traditional tourism, focuses on minimizing negative impacts on the natural environment and the culture of a region.. It promotes activities that preserve natural ecosystems while benefiting local communities and businesses financially.

This concerns the decisive role of ecotourism in preserving the natural environment and cultural heritage, as well as the impact of the ecotourism economy it has created on the attractiveness of a tourist region (driven by an increase in the flow of responsible tourists willing to invest in environmentally friendly services and products). This outlined focus contributes to the creation of a sustainable

source of income, which is invested in environmental protection, infrastructure development, and educational programs.

For example, in many countries around the world, ecotourism promotes the creation of protected natural areas, the funding of which is provided through tourist fees. At the same time, it engages local communities in preserving cultural heritage through the organization of ethnic tours, workshops, and other educational activities. Thus, ecotourism forms a comprehensive human activity that includes the production, distribution, and consumption, import and export of goods and services, where the preservation of nature and culture serves not only as a social but also an economic prerequisite. The income generated serves as a tool for further protection and support of these values, ensuring the sustainable development of the regions.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The features of the ecotourism economy's formation are systematically presented in the works of scholars such as H. Zavaryka, A. Vydrenko [2], V. P. Derevyanko [1], N. M. Kovalenko [3], and L. O. Kravchenko [4]. Most studies focus on how the ecotourism economy contributes to fostering environmental responsibility among all

participants in the tourism process, from organizers and business representatives to tourists and local communities themselves.

In particular, L. O. Kravchenko [4] viewed the ecotourism economy as a factor that contributes to increasing awareness of the need to protect the environment. N. M. Kovalenko [3] emphasized its role in rationalizing the use of natural resources. Meanwhile, H. Zavaryka, A. Vydrenko [2], and V. P. Derevyanko [1] defined the ecotourism economy as a tool for supporting biodiversity, which, in turn, ensures the long-term sustainability of both the economic system and natural ecosystems.

The analysis of existing scholarly sources indicates growing academic interest in the ecotourism economy as an effective tool for environmentally responsible development. These studies primarily focus on the interconnection between economic benefit, environmental conservation, and social priorities. At the same time, it has been found that key aspects of forming "green income" and its relationship with the concept of environmental responsibility remain insufficiently explored. This highlights the need for further in-depth analysis of these phenomena within the context of the ecotourism economy.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The article aims to explain the specifics of developing the ecotourism economy, focusing on the key features of generating "green income" and its connection to the environmental responsibility of those involved in tourism activities.

THE PAPER MAIN BODY

The ecotourism economy as a distinct field of study began to take shape in the late 1980s to early 1990s in response to escalating global environmental challenges and growing interest in the idea of sustainable development, as well as the spread of the concepts of environmentally responsible tourism and sustainable tourism.

It should be noted that the ideas of environmentally responsible tourism—specifically, the need to minimize the negative impact of tourism activities on the environment, support biodiversity, involve local communities in the management of natural resources, preserve cultural heritage, and integrate sustainable development principles into tourism planning—were first clearly articulated in the documents of the International Union for Conservation of Nature (IUCN), the United Nations Environment Programme (UNEP), as well as during the United Nations Conference on

Environment and Development in Rio de Janeiro in 1992.

It was at that time that the concept of sustainable tourism was established, which envisions the organization of tourism activities in a way that ensures long-term economic feasibility, environmental safety, preservation of the natural and cultural environment, as well as social justice for local communities. This concept is based on the principles of sustainable development outlined in Agenda 21, where tourism is viewed as an industry that must address the current needs of tourists and host regions without compromising the ability to meet the needs of future generations.

With the increasing focus on tourism sustainability, ecotourism emerged as a specific type of tourism activity centered on nature, ecological responsibility, and the active involvement of local communities. The ecotourism economy developed as an interdisciplinary scientific and applied field that combines knowledge from economics, ecology, tourism studies, and regional development.

The deepening focus on tourism sustainability encompassed the following key stages [1]:

1. Institutionalization of sustainable tourism principles — establishing regulatory, ethical, and managerial foundations for ecotourism activities.
2. Definition and scientific understanding of the concepts of "green income" and "environmental responsibility" as fundamental economic and ecological categories in the field of ecotourism.
3. Development of local ecosystem-based approaches to organizing tourism activities, taking into account the specific natural and social conditions of regions.
4. Emergence of practical case studies and accumulation of empirical research confirming the effectiveness of ecotourism as a tool for sustainable development.

Thus, at the present stage, the ecotourism economy is viewed as an activity aimed at the development of sustainable tourism. Its significance lies in its ability to provide a balanced combination of environmental conservation practices and the generation of so-called "green income", especially in regions with high natural or cultural value. Such practices include environmentally responsible tourism (limiting the number of visitors to natural areas, using eco-friendly transportation), preservation of natural resources (protection of flora and fauna, control of water and soil pollution), support for local communities (creating jobs, developing local culture and crafts), environmental education of tourists (information campaigns, guided tours), and the use of sustainable technologies (energy-

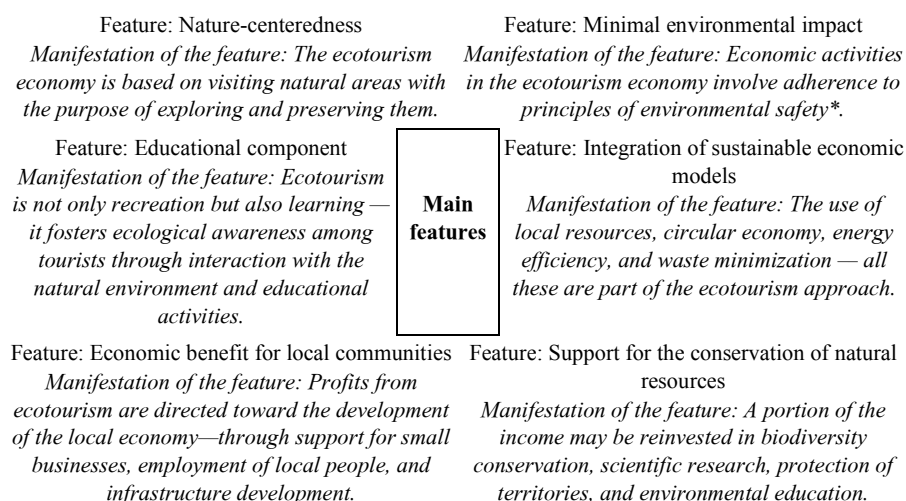


Fig. 1. Main features of the ecotourism economy integrating green income and environmental responsibility

Note

* Environmental safety principles encompass limited construction, visitor number control, and eco-friendly transportation.

Source: compiled based on [1—2; 5].

efficient hotels and campsites, use of renewable energy sources, minimizing plastic and waste use, waste sorting).

Thus, among the main features of the ecotourism economy that ensure the integration of economic and environmental interests are (see Fig. 1):

— Nature-centeredness (as a priority focus on preserving natural ecosystems and biodiversity during the organization of tourism activities [3]);

— Minimal environmental impact (as a priority of practices that reduce the negative ecological footprint of tourism activities [3—4]);

Table 1. Key characteristics of "green income" formation in ecotourism

Key characteristics of "green income" formation	Manifestation of the key characteristics of "green income" formation in the context of ecotourism	Practices that contribute to the formation of "green income" in the context of ecotourism.
Low ecological footprint	Income is generated from activities that involve minimal interference with the natural environment.	Environmentally friendly transportation, accommodation using energy-efficient technologies, reduction of waste and resource consumption.
Localization of profits	Maximizing profit retention within the region.	Engagement of local entrepreneurs, support for local producers, development of eco-farms, local excursions.
Reinvestment in conservation measures	A portion of income is directed toward nature conservation and territorial development.	Funding of nature reserves, environmental education, ecosystem conservation, territory cleanup.
Seasonality and stability of income	Dependence on natural seasons, but year-round development through product diversification.	Development of off-season tours, workshops, environmental education, cultural events
Environmental certification and standards	Environmental compliance certification increases tourists' trust.	Participation in Green Key, Earth-check programs, compliance with international sustainable tourism standards.
Uniqueness of the experience as a source of added value	Income generation through the value of an authentic, eco-friendly experience.	Offering authentic routes, guided tours with eco-guides, integration of local culture.

Source: compiled based on [2; 4—5].

Table 2. Key characteristics of environmental responsibility in ecotourism

Key characteristics of environmental responsibility	Manifestation of environmental responsibility in ecotourism	Practices that contribute to the development of environmental responsibility in ecotourism
Awareness of ecosystem value	Understanding natural areas as valuable assets.	Organizing informational tours, establishing eco-centers, preserving unique landscapes.
Preventive actions	Prevention of environmental risks.	Route planning with consideration of ecosystem load, restricting access to vulnerable areas.
Responsible resource consumption	Rational use of water, energy, and materials.	Installing rainwater harvesting systems, using energy-saving technologies, minimizing single-use items.
Integration of environmental standards into business processes	Compliance with environmental standards in the operations of tourism providers.	Environmental certification of hotels, use of local resources, implementation of environmental management systems.
Raising awareness among tourists, local residents, and staff about the importance of nature conservation	Promoting environmental awareness through educational activities targeting tourists, local communities, and industry staff. This helps shift behavior patterns toward the sustainable use of natural resources.	Conducting seminars, interactive educational programs, placing environmental information signs, involving professional guides focused on ecological topics.
Transparency and accountability	Transparent reporting on environmental impacts.	Publishing environmental reports, cooperating with local authorities, participating in monitoring activities.
Social engagement	Involvement of local populations in decision-making.	Collaborating with communities, partial profit-sharing, creating local initiatives.

Source: compiled based on [1; 6].

— Economic benefits for local communities (as a priority of practices that create stable jobs, support local businesses, and attract investment for regional development [2]);

— Support for the conservation of natural resources (active participation in nature conservation efforts, protection of flora and fauna, and ecosystem restoration [1–2]);

— Educational component (as a priority of practices that inform tourists and local populations about the importance of nature conservation and responsible environmental behavior [4]);

— Integration of sustainable economic models (as a priority of development practices that combine environmental safety with economic efficiency [2]).

Based on the outlined features of the ecotourism economy, it can be argued that this model of management is a source of income generation accompanied by positive or neutral environmental impacts, often referred to as green income.

Among the key characteristics of generating such income in the context of ecotourism, the following can be highlighted (see Table 1): low

ecological footprint; localization of profits; direct reinvestment in conservation measures; seasonality and stability of income; the importance of environmental certification and standards; creation of added value through the uniqueness of the experience.

Green income in ecotourism does not diminish natural capital — it does not deplete natural resources or disrupt ecosystems, and in some cases even contributes to their restoration through reinvestment in conservation measures. Therefore, green income can be regarded as an equivalent of sustainable income, capable of being generated repeatedly without compromising the ability to meet the needs of future generations.

In the ecotourism economy, economic benefit is integrated with environmental responsibility, which aligns fully with the concept of sustainable welfare proposed by John Hicks.

This concept emphasizes the importance of balancing economic growth with the preservation of natural capital, which is key to ensuring long-term development and the well-being of future generations. In this context, among the key

features of environmental responsibility in ecotourism, the following can be highlighted (see Table 2): awareness of ecosystem value; preventive actions; responsible resource consumption; integration of environmental standards into business processes; raising awareness among tourists, residents, and staff about the importance of nature conservation; transparency and accountability; social engagement.

Thus, the ecotourism economy model is an integrated economic system aimed at generating economic benefit ("green income") through tourism activities carried out in accordance with the principles of environmental responsibility.

CONCLUSIONS

Based on the results of the study, it is concluded that the ecotourism economy combines environmental protection with the generation of so-called green income. This is especially relevant for regions with high natural and cultural value, where ecotourism serves not only as a driver of economic growth but also as an effective tool for environmental education and social engagement of local communities. Based on the results of the study, the following has been proven:

1. Among the key features of the ecotourism economy that ensure the harmonious integration of economic and environmental interests are: nature-centeredness, minimal environmental impact, economic benefit for local communities, support for the conservation of natural resources, the presence of an educational component, and the integration of sustainable economic models.

2. Among the main characteristics of "green income" formation in ecotourism are: a low level of ecological footprint, localization of profit within local communities, direct reinvestment in conservation activities, seasonality and stability of income, as well as the importance of environmental certification and standards. An important component is the creation of added value through the uniqueness of the tourist experience, which enhances the attractiveness of ecotourism routes and contributes to the sustainable development of regions.

3. In the eco-tourism economy, there is a combination of economic benefit with environmental responsibility, which can be highlighted through several key features, including: awareness of the ecosystem's value, preventive environmental actions, responsible consumption of natural resources, integration of environmental standards into business processes, increasing the level of environmental awareness among tourists, resi-

dents, and staff, as well as transparency, accountability, and active social engagement of all participants in the tourism process.

The prospects for further research lie in a deeper analysis of the mechanisms for generating "green income" and the development of effective models that combine economic benefit with environmental responsibility in ecotourism.

Література:

1. Дерев'янюк В.П. Розвиток екотуризму в Україні: культурний аспект. Туристичний бізнес. 2018. № 15 (2). С. 35—49.

2. Заваріка, Г., Видренко, А. Сталий розвиток зеленого туризму в епоху змін. Економіка та суспільство, 2023. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-106>

3. Коваленко Н.М. Інтегроване управління зеленим туризмом: національні підходи та виклики. Менеджмент і туризм. 2022. № 18 (1). С. 67—84.

4. Кравченко Л.О. Екологічні аспекти розвитку зеленого туризму в Україні. Екологія і туризм. 2020. № 8 (2). С. 103—119.

5. Мельник П.В. Моделі управління сталим розвитком зеленого туризму в Україні. Вісник економічної науки. 2023. № 25 (1). С. 29—46.

6. Шубравська О.В. Економічні можливості зеленого туризму в сільській місцевості України. Аграрна економіка. 2019. № 11 (2). С. 88—105.

References:

1. Derevyanko, V.P. (2018), "Development of ecotourism in Ukraine: cultural aspect", *Turystychnyy biznes*, vol. 15 (2), pp. 35—49.

2. Zavaryka, G. and Vydrenko, A. (2024), "Sustainable development of green tourism in an era of change", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-106>

3. Kovalenko, N.M. (2022), "Integrated management of green tourism: national approaches and challenges", *Menedzhment i turizm*, vol. 18 (1), pp. 67—84.

4. Kravchenko, L.O. (2020), "Ecological aspects of the development of green tourism in Ukraine", *Ekolohiya i turizm*, vol. 8 (2), pp. 103—119.

5. Melnyk, P.V. (2023), "Management models for sustainable development of green tourism in Ukraine", *Visnyk ekonomichnoyi nauky*, vol. 25 (1), pp. 29—46.

6. Shubravskaya, O.V. (2019), "Economic opportunities of green tourism in rural areas of Ukraine", *Ahrarna ekonomika*, vol. 11 (2), pp. 88—105.

Стаття надійшла до редакції 19.07.2025 р.

УДК 378.146

Г. Є. Павлова,

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

С. М. Халатур,

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

Ю. В. Масюк,

к. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6339-3011>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.16

РОЗВИТОК НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ПІДГОТОВКИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

H. Pavlova,

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

S. Khalatur,

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

Iu. Masiuk,

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

DEVELOPMENT OF RESEARCH COMPETENCE OF HIGHER EDUCATION STUDENTS IN THE CONTEXT OF PREPARATION FOR PROFESSIONAL ACTIVITY

Константовано, що науково-дослідна робота (НДР) здобувачів вищої освіти відіграє ключову роль у професійній підготовці, оскільки сприяє формуванню критичного мислення, аналітичних здібностей, дослідницьких навичок і самостійності. Водночас, ефективна організація НДР потребує вдосконалення відповідно до сучасних вимог освітнього процесу та потреб ринку праці. В умовах стрімких змін у науці, технологіях та освіті зростає потреба у фахівцях, здатних генерувати нові знання, вирішувати нестандартні завдання, працювати з великими обсягами інформації та впроваджувати інновації. Це робить удосконалення організації науково-дослідної діяльності важливою складовою підготовки конкурентоспроможного фахівця.

Зауважено, що система організації науково-дослідної діяльності здобувачів вищої освіти складалася поступово, спираючись на активний розвиток наукової роботи у закладах вищої освіти та посилення співпраці з загальноосвітніми навчальними закладами. Вона частково виконувала роль засобу вдосконалення освітнього процесу, сприяла формуванню дослідницьких якостей у них і підвищенню рівня їхньої професійної підготовки.

Встановлено, що залучення студентів до наукової роботи позитивно впливає на освітній процес: з'являються нові формати проведення практичних і семінарських занять, поглиблюється зміст навчання, урізноманітнюються методи пізнавальної діяльності.

Узагальнено, що наукові дослідження дозволяють дійти висновку, що відчутного прогресу можна досягти за умови цілеспрямованої трансформації змісту та методів викладання, зокрема фахових дисциплін, з опорою на особистісно-діяльнісний підхід до навчання. До ключових чинників позитивних змін у цьому напрямі варто віднести впровадження проблемного навчання, активну взаємодію між викладачем і здобувачем завдяки діалогічному характеру освітнього процесу, а також раціональне поєднання різних форм навчальної діяльності.

Доведено, що правильно організована науково-дослідницька діяльність є ключовим фактором підвищення якості професійної підготовки майбутніх спеціалістів. Вона сприяє індивідуалізації освітнього процесу, забезпечує реалізацію особистісно орієнтованого підходу, розширює знання, формує необхідні вміння й навички, а також розвиває ініціативність, пізнавальний інтерес, творче мислення та мотивує здобувачів вищої освіти до самостійного дослідження й пізнання.

It is stated that research work (RW) of higher education students plays a key role in professional training, as it contributes to the formation of critical thinking, analytical abilities, research skills and independence. At the same time, the effective organization of research and development needs to be improved in line with the modern requirements of the educational process and the needs of the labor market. In the context of rapid changes in science, technology and education, there is a growing need for specialists capable of generating new knowledge, solving non-standard tasks, working with large amounts of information and implementing innovations. This makes improving the organization of research activities an important component of training a competitive specialist.

It is noted that the system of organization of research activities of higher education students was formed gradually, based on the active development of research work in higher education institutions and strengthening of cooperation with general education institutions. It partially served as a means of improving the educational process, contributed to the formation of research skills and enhanced their professional training.

It has been established that the involvement of students in scientific work has a positive impact on the educational process: new formats of practical and seminar classes appear, the content of training is deepened, and methods of cognitive activity are diversified.

In summary, scientific research suggests that tangible progress can be achieved through targeted transformation of the content and methods of teaching, in particular professional disciplines, based on a personalized and active approach to learning. The key factors of positive changes in this area include the introduction of problem-based learning, active interaction between the teacher and the student due to the dialogic nature of the educational process, and a rational combination of different forms of learning activities.

It is proved that properly organized research activity is a key factor in improving the quality of professional training of future specialists. It contributes to the individualization of the educational process, ensures the implementation of a personality-oriented approach, expands knowledge, forms the necessary skills, and develops initiative, cognitive interest, creative thinking, and motivates higher education students to independent research and cognition.

Ключові слова: розвиток, науково-дослідна компетентність, здобувач вищої освіти, підготовка, професійна діяльність.

Key words: development, research competence, higher education student, training, professional activity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Одним із ключових напрямів вищої освіти є формування у майбутнього фахівця здатності до безперервного самонавчання, особистісного й професійного зростання протягом усього трудового шляху. У зв'язку з цим, під час навчання у закладі вищої освіти здобувач має опанувати вміння визначати мету наукового дослідження, формулювати його проблематику, здійснювати аналіз можливих способів розв'я-

зання поставлених завдань і знаходити найефективніші рішення. Науково-дослідна робота (НДР) здобувачів вищої освіти відіграє ключову роль у професійній підготовці, оскільки сприяє формуванню критичного мислення, аналітичних здібностей, дослідницьких навичок і самостійності. Водночас, ефективна організація НДР потребує вдосконалення відповідно до сучасних вимог освітнього процесу та потреб ринку праці. В умовах стрімких змін у науці,

Таблиця 1. Напрями, форми та методи науково-дослідної роботи студентів у ЗВО

№ п/п	РІВНІ ВИЩОЇ ОСВІТИ Напрямок роботи	ПЕРШИЙ (БАКАЛАВРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ	ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ	ТРЕТІЙ (НАУКОВИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ
1.	Пошукова та творча робота	Виступи з інформацією на семінарських заняттях, оволодіння змістом окремих розділів (тем) дисциплін, підготовка рефератів		
2	Пошуково-дослідна робота	Участь у роботі наукових конференцій, участь у роботі наукового гуртка, участь у олімпіадах, написання курсових та дипломних робіт.		
3	Науково-дослідна робота		Цілеспрямоване оволодіння методикою та технікою наукового дослідження (огляд наукових джерел, постановка експерименту), участь у конкурсах наукових робіт, проведення експериментального дослідження, участь у науково-дослідних проектах	

технологіях та освіті зростає потреба у фахівцях, здатних генерувати нові знання, вирішувати нестандартні завдання, працювати з великими обсягами інформації та впроваджувати інновації. Це робить удосконалення організації науково-дослідної діяльності важливою складовою підготовки конкурентоспроможного фахівця.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд сучасних наукових досліджень і публікацій свідчить, що науковці приділяють увагу вивченню форм і методів діяльності видатних педагогів і науковців ХІХ-ХХ століть. У своїх роботах вони підкреслюють, що в освітній процес у вищій школі впроваджувалися елементи науково-дослідної діяльності, які сприяли формуванню інтелектуального та креативного мислення студентів. Серед них — такі методи, як "елементи бесіди", "короткі диспути", "діалоги під час лекцій", "осмислене повторення", "робота з науковими джерелами", "репетиції", "співбесіди", "наукові обговорення" та інші. Слід відзначити, що на сучасному етапі система вищої освіти приділяє значну увагу підготовці майбутніх науковців. Провідні педагоги минулого — І. Галятовський, І. Гізель, П. Гулак-Артемівський, М. Максимович, О. Потебня, Ф. Прокопович, Г. Сковорода, І. Срезневський — вважали науково-дослідну діяльність важливою умовою формування кваліфікованого фахівця, становлення молоді як дослідників та розвитку наукового мислення. У радянський період, зокрема в Україні, організація студентських наукових досліджень розпочалася у 1930-х роках, проте до початку 1950-х років вона не мала чіткої системи й характеризувалася спонтанністю. У бібліотечних архівах ук-

раїнських університетів зберігаються документи, які відображають етапи розвитку наукової діяльності у вищій школі, зокрема звітність про дослідницьку роботу студентів, аспірантів і докторантів. [2]. Отже, система організації науково-дослідної діяльності здобувачів вищої освіти складалася поступово, спираючись на активний розвиток наукової роботи у закладах вищої освіти та посилення співпраці з загальноосвітніми навчальними закладами. Вона частково виконувала роль засобу вдосконалення освітнього процесу, сприяла формуванню дослідницьких якостей у них і підвищенню рівня їхньої професійної підготовки.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Підготовка наукової статті стимулює до аналізу та обґрунтування ефективних підходів до поліпшення організації науково-дослідної діяльності здобувачів вищої освіти в умовах їхньої фахової підготовки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Науково-дослідна діяльність здобувачів вищої освіти в Україні виступає одним із ключових чинників забезпечення якісної підготовки висококваліфікованих фахівців відповідного напрямку. Вона суттєво сприяє розвитку їхньої самостійності та активної позиції.

Встановлено, що залучення студентів до наукової роботи позитивно впливає на освітній процес: з'являються нові формати проведення практичних і семінарських занять, поглиблюється зміст навчання, урізноманітнюються методи пізнавальної діяльності.

Разом із тим варто визнати, що більшість здобувачів починають займатися наукою лише на третьому або четвертому курсі. Як підкрес-

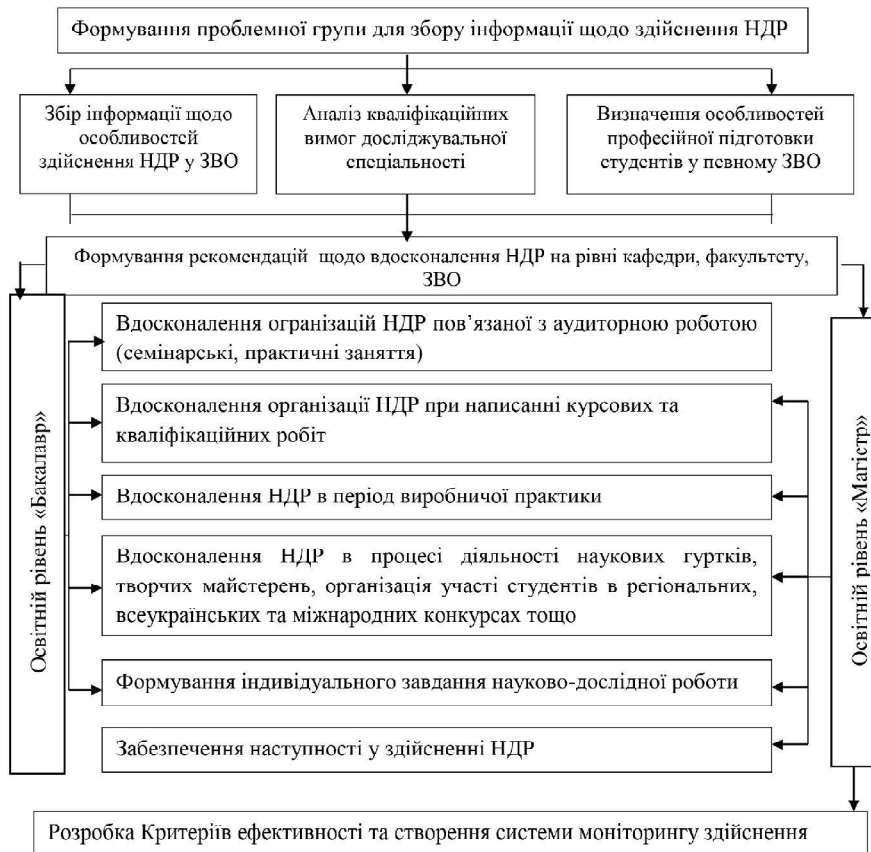


Рис. 1. Етапи вдосконалення організації науково-дослідної роботи

люють Альошкіна Л. П., Новак І. М. [1], мотивація до участі в дослідженнях залишається недостатньою, а за Андрійчук В. Г. — тематика робіт не завжди має зв'язок із майбутньою професійною сферою. Крім того, відчувається загалом низький рівень ініціативності з боку самих здобувачів у цьому напрямі [2].

Аналіз узагальнених наукових досліджень дозволяє дійти висновку, що відчутного прогресу можна досягти за умови цілеспрямованої трансформації змісту та методів викладання, зокрема фахових дисциплін, з опорою на особистісно-діяльнісний підхід до навчання. До ключових чинників позитивних змін у цьому напрямі варто віднести впровадження проблемного навчання, активну взаємодію між викладачем і здобувачем завдяки діалогічному характеру освітнього процесу, а також раціональне поєднання різних форм навчальної діяльності.

На нашу думку, особливо актуальним є питання підготовки здобувачів до науково-дослідної діяльності, яка має розпочинатися вже з першого курсу. При цьому необхідно застосовувати диференційований підхід і реалізовувати чітко сформульовану стратегічну модель, яку ми пропонуємо далі в таблиці 1.

Результативність науково-дослідної діяльності студентів значною мірою зумовлена узгодженістю всіх складових системи їхньої професійної підготовки, а також рівнем сформованості мотиваційної сфери. Важливу роль у цьому відіграє популяризація наукової діяльності серед студентства та стимулювання їх до участі в різних формах дослідницької роботи [5].

Готовність до наукового дослідження включає такі ключові компоненти, як знання, практичні навички, креативність і внутрішнє прагнення до пізнання. При цьому рівень цієї готовності не є сталим і визначеним, адже значною мірою залежить від індивідуальних особливостей особистості — природних здібностей, інтересів, інтелектуального потенціалу та схильностей.

Науково-дослідна діяльність здобувачів вищої освіти у позанавчальний час є логічним продовженням їхньої фахової підготовки та важливим інструментом розвитку творчого потенціалу обдарованої молоді, сприяючи її самореалізації. Досвід показує, що така діяльність не лише формує мотиваційно-ціннісну сферу особистості здобувача, а й підвищує його навчальну активність.

Серед основних форм організації наукової роботи поза межами аудиторій у закладах вищої освіти можна виокремити творчі об'єднання, проблемні групи, наукові гуртки, дискусійні клуби, лабораторії, наукові семінари та конференції. Частина здобувачів вищої освіти ще зі школи має досвід участі в предметних гуртках, головним завданням яких є ознайомлення з актуальними науковими досягненнями, поглиблене опрацювання окремих тем навчальної дисципліни та розвиток дослідницьких навичок і творчого мислення. Старшокурсники, у свою чергу, зосереджуються на критичному осмисленні наукових джерел, зборі та аналізі емпіричних даних, а також на оволодінні основами наукової методології.

На сьогодні стає очевидним, що позааудиторна наукова діяльність має базуватися на диференційованому підході, що дозволяє приділяти особливу увагу здобувачам з вираженими науковими здібностями та прагненням до інтелектуального розвитку. У той же час важливою функцією викладачів закладів вищої освіти є створення ефективної системи стимулювання, яка б залучала до наукової роботи якомога ширше коло здобувачів [4].

Таким чином, правильно організована науково-дослідницька діяльність є ключовим фактором підвищення якості професійної підготовки майбутніх спеціалістів. Вона сприяє індивідуалізації освітнього процесу, забезпечує реалізацію особистісно орієнтованого підходу, розширює знання, формує необхідні вміння й навички, а також розвиває ініціативність, пізнавальний інтерес, творче мислення та мотивує здобувачів вищої освіти до самостійного дослідження й пізнання.

До того ж організація науково-дослідної діяльності здобувачів вищої освіти протягом усього періоду навчання має базуватися на засадах системного методологічного підходу. Його сутність полягає у забезпеченні взаємозв'язку між навчальними планами спеціальності та погодженістю вимог різних кафедр — гуманітарного, природничо-наукового, економічного та фахового спрямування — щодо організації дослідницької роботи здобувачів.

Водночас доцільно розглядати функціонально-структурну модель удосконалення науково-дослідної діяльності, яка охоплює весь період професійної підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти, що наведено на рисунку 1.

Згідно з наведеною схемою вдосконалення організації науково-дослідної діяльності як складової професійної підготовки у закладі вищої освіти, передбачається створення спеціалізованої проблемної групи. Основне завдання цієї групи полягає у зборі та системному аналізі даних щодо специфіки проведення наукових досліджень здобувачами на всіх кафедрах, які беруть участь у підготовці фахівців певного профілю.

Для здобувачів освітнього рівня "магістр" ключовим завданням у контексті вдосконалення організації науково-дослідної діяльності є забезпечення її послідовності та узгодженості. Це означає, що має бути збережено логічний зв'язок між етапами навчання на рівнях "бакалавр" і "магістр". Такий підхід сприяє реалізації системності в підготовці фахівців, що є однією з базових засад вищої освіти [4].

З метою підвищення ефективності організації науково-дослідної діяльності здобувачів вищої освіти запропоновано реалізацію низки заходів:

1. Оптимізувати методичне забезпечення студентської науково-дослідної діяльності шляхом узгодження її мети, завдань, форм, змісту та вимог з урахуванням специфіки професійної підготовки на кафедрах, які беруть участь в освітньому процесі за відповідною спеціальністю.

2. Сформулювати єдині показники та критерії оцінювання результативності науково-дослідної роботи здобувачів вищої освіти.

3. Організувати підготовку науково-педагогічних працівників до ефективного керівництва студентськими дослідженнями через проведення методологічних семінарів, консультацій, конкурсів та інших форм професійного розвитку.

4. Створити систему моніторингу якості студентської наукової роботи з можливістю подальшого коригування методичних матеріалів на основі аналізу виявлених недоліків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Розвиток науково-дослідної компетентності здобувачів вищої освіти відіграє ключову роль у їх професійному становленні, оскільки сприяє вдосконаленню навичок і формуванню необхідних компетенцій. Науково-дослідна діяльність інтегрована в освітні програми та є обов'язковим елемен-

том навчального процесу. Крім того, дослідницька робота, яку здобувачі виконують у позааудиторний час разом із науково-педагогічними працівниками, сприяє їхньому всебічному розвитку й набуттю практичного досвіду.

Ефективна організація цього процесу потребує поетапного підходу: від визначення дослідницької проблематики та вибору теми, що має тісний зв'язок з навчальними дисциплінами, — до встановлення термінів проведення дослідження й підсумкової участі у науковій конференції. Активне залучення здобувачів вищої освіти до наукової діяльності позитивно впливає на якість їхньої фахової підготовки, розвиває здатність до постійного самовдосконалення та формує уміння впроваджувати сучасні науково-технічні досягнення у майбутню професійну діяльність.

Література:

1. Альошкіна Л. П., Новак І. М. Особливості організації та перспективи розвитку науково-дослідної роботи здобувачів вищої освіти у вітчизняних закладах вищої освіти. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8674> (дата звернення: 10.07. 2025).

2. Андрійчук В. Г. Сутнісний аспект методології наукових досліджень. Економіка агропромислового комплексу. 2016. № 7. С. 87—94.

3. Про вищу освіту: Закон України: від 01.07.2014, № 1556-VII (зі змінами). Законодавство України / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 16.07.2025).

4. Павлова Г.Є., Масюк Ю.В. Інформаційне забезпечення науково-дослідної роботи здобувачів економічних спеціальностей / Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки" Випуск 3 (95) / 2025. С. 129—134.

5. Тулайдан В. Основи наукових досліджень: навч. посіб. Ужгород: ДВНЗ Ужгород. Нац. ун-т, 2017. 105 с.

References:

1. Aloskina, L. P. & Novak, I. M. (2021), "Peculiarities of the organization and prospects for the development of scientific research work of students of higher education in domestic institutions of higher education", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8674> (Accessed 16 July 2025).

2. Andriychuk, V. G. (2016), "An essential aspect of the methodology of scientific research", *Ekonomika ahropromyslovoho kompleksu*, vol. 7, pp. 87—94.

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On higher education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (Accessed 16 July 2025).

4. Pavlova, H.E. and Masyuk, J.V. (2025), Information support of research work of applicants for economic specialties "", *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, vol. 3 (95), pp. 129—134

5. Tulaidan, V. (2017), *Osnovy naukovykh doslidzhen*, [Fundamentals of scientific research], DVNZ Nats. un-t, Uzhhorod, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.07.2025 р.

**ІНВЕСТИЦІЇ.
ПРАКТИКА
ТА ДОСВІД**

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23892

Виходить 24 рази на рік

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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 339.138:658.8:519.86

Є. В. Міщук,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>

В. О. Ільченко,

к. е. н., старший викладач кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1167-3708>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.22

ЕКОНОМЕТРИЧНІ МОДЕЛІ У ПІДТРИМЦІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СПОЖИВАЧАМИ НА ІНДУСТРІАЛЬНОМУ РИНКУ В СИСТЕМІ ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ

Ie. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Taxation, Public Administration, and Administration, Kryvyi Rih National University

V. Ilchenko,

PhD, Senior Lecturer, Department of Economics, Organization and Management of Enterprises, Kryvyi Rih National University

ECONOMETRIC MODELS IN SUPPORTING CONSUMER DECISION-MAKING ON THE INDUSTRIAL MARKET WITHIN THE SYSTEM OF INDUSTRIAL MARKETING

У статті висвітлено роль економетричних моделей у підтримці прийняття рішень організаційними споживачами на індустріальному ринку в системі промислового маркетингу. Враховано, що поведінка організаційних споживачів формується як сукупність рішень, які можуть бути проаналізовані та оптимізовані за допомогою економетричних підходів. Співставлено види рішень організаційних споживачів та поведінкові моделі із відповідними їм типами економетричних моделей. На основі співставлення обґрунтовано доцільність застосування регресійних моделей, моделей дискретного вибору, панельного аналізу, стохастичних моделей, структурних рівнянь, байєсівських і адаптивних моделей відповідно до різних типів рішень та поведінкових моделей. Продемонстровано, що сучасне середовище цифровізації, багатоканальної комунікації та високої невизначеності вимагає оновлення традиційних методів моделювання. Зроблено акцент на необхідності врахування соціально-психологічних чинників, адаптивності рішень, а також інтеграції даних з цифрових джерел. Розроблено модель підтримки прийняття рішень організаційних споживачів з урахуванням особливостей індустріального ринку та моделі поведінки, яка поєднує елементи раціональності, адаптивності та латентного впливу внутрішніх організаційних чинників. Уточнено взаємозв'язок поведінкових особливостей організаційних споживачів, економетричних моделей підтримки рішень та ефектів промислового маркетингу. Визначено, що адекватне економетричне моделювання підвищує ефективність промислового маркетингу, дозволяючи формувати персоналізовані стратегії взаємодії, оптимізувати витрати, управляти ризиками та підвищувати конкурентоспроможність підприємств у динамічному ринковому середовищі.

The article highlights the role of econometric models in supporting decision-making by organizational consumers in the industrial market within the framework of industrial marketing. It is taken into account that the behavior of organizational consumers is formed as a set of decisions that can be analyzed and optimized using econometric approaches. Types of organizational purchasing decisions and behavioral models are compared with the corresponding types of econometric models. Based on this comparison, the feasibility of applying regression models, discrete choice models, panel data analysis, stochastic models, structural equation modeling, Bayesian and adaptive models is substantiated, depending on the types of decisions and behavioral patterns. It is demonstrated that the modern environment of digitalization, multichannel communication, and high uncertainty requires the renewal of traditional modeling methods. The study emphasizes the need to consider socio-psychological factors, the adaptability of decisions, and the integration of data from digital sources. A decision support model for organizational consumers has been developed, taking into account the specifics of the industrial market and a behavioral model that combines elements of rationality, adaptability, and the latent influence of internal organizational factors. The interconnection between behavioral characteristics of organizational consumers, econometric decision support models, and the effects of industrial marketing has been clarified. It is determined that adequate econometric modeling enhances the effectiveness of industrial marketing by enabling the formation of personalized interaction strategies, cost optimization, risk management, and increased competitiveness of enterprises in a dynamic market environment.

Ключові слова: економетричне моделювання, організаційні споживачі, поведінка споживачів, прийняття рішень, промисловий маркетинг.

Key words: econometric modeling, organizational consumers, consumer behavior, decision-making, industrial marketing.

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

Воєнний стан в Україні суттєво ускладнив економічне середовище та створив нові виклики для промислових підприємств та їх споживачів. Економетричні моделі стали чи не найвагомішим інструментом точнішого та оперативного прийняття рішень організаційним споживачами в умовах порушення логістичних ланцюгів, зміни постачальницьких маршрутів та невизначеності. Використання таких моделей дозволяє оптимізувати закупівельні процеси, адаптуватися до нових ринкових умов і зміцнити позиції підприємств на індустріальному ринку. Крім того, економетричний підхід забезпечує систематизацію великих обсягів інформації та формалізацію складних економічних взаємозв'язків, що є важливим чинником в системі сучасного промислового маркетингу.

Відтак комбінація та адаптація різних економетричних моделей, які враховують специфіку типу рішень і поведінкові особливості організаційних споживачів, створює ефектив-

ний аналітичний інструментарій, що має потенціал до підвищення якості і швидкості прийняття рішень на промисловому ринку. Такий підхід забезпечить не тільки точніше моделювання, але й гнучку адаптацію до складних та мінливих умов сучасного бізнес-середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проведений критичний огляд дозволяє нам виділити дві основні напрями досліджень. Перший включає наукові доробки, які зосереджені безпосередньо на економетричних моделях у маркетингу (зокрема роботи [1—5]), тоді як другий — на поведінці споживачів, зокрема промислових, в умовах B2B-ринку (як у роботах [6—12]).

Так, у роботі Маслак О. І., Маслак М. В., Анциферова О. В. окреслено можливості економетричного інструментарію для побудови адаптивної маркетингової стратегії підприємства [1]. Вільчинська О. та Ціхановська О. акцентують на значущості економетричного аналізу як складової маркетингових досліджень [2]. Аналогічні підходи розкриті у публікації Шіко-

вещь К. О., Квіта Г. М. та Бебко С. В., які продемонстрували доцільність моделей у прогнозуванні ринкових реакцій на маркетингову активність [3]. У роботі Азарової А. О. за співавторами проведено кореляційно-регресійне моделювання базових виробничих показників для забезпечення прибутковості, що може слугувати підґрунтям для обґрунтування рішень на промисловому ринку [4]. Бурцева Т.І., Пальонна Т.А., Боковня А.О зосередилися на інтеграції економіко-математичного моделювання у процеси маркетингового управління [5]. Dumirescu L., Stanciu O., Tichindelean M., Vinerean S. висвітлили застосування регресійного аналізу в маркетингових дослідженнях для формування конкурентоспроможних рішень [6].

Другий напрямок достатньо добре розроблений і розпочався з праці західних дослідників. Серед останніх доцільно вказати на авторів робіт, що вважаються класикою: Engel J. F. та ін., Berkman H. W., Slater D. Ними сформовано базові уявлення про споживчу поведінку, які, незважаючи на свій загальноспрямований характер, залишаються актуальними для B2B-середовища у частині мотивацій і моделей прийняття рішень [7; 8; 9]. Серед українських дослідників також є чимало видатних науковців. Зокрема, Мироненко І.І. окреслює специфіку поведінки промислових споживачів, визначаючи ключові принципи впливу в межах B2B-комунікацій [10].

Слід відзначити й публікації, які порушують проблематику поведінкової сегментації та впливу цифрових інструментів, зокрема дослідження Березовської А. та Кириченко А. [11], Райта Р. [12], Бойчук І.В. [13].

Вагомим доповненням до проблематики маркетингових досліджень є дослідження Бегуна С.І., Хомюк Н.А., Подзізей О.О. в якому вченими розглядаються економетричні моделі в контексті цифрової трансформації управління, що відповідає сучасним викликам промислового маркетингу [14].

Не можна не вказати на значущий внесок Зозульова О.В. У роботі в співавторстві з Василенко А.Т. аналізуються поведінкові патерни для формування ефективної торгової пропозиції на промисловому ринку [15].

Практичну орієнтацію мають роботи Брадулова П. О., Ординського В. І., які розглядають особливості застосування інтернет-маркетингу в B2B-секторі [16], а також Калиниченка М.П., в якій окреслюються оптимізаційні моделі прийняття рішень, актуальні для планування маркетингових дій [17]. Праця Горобецького М. прямо фокусується на поведінкових мо-

делях у B2B-продажах, що є особливо релевантним для аналізу системних впливів на прийняття рішень промисловими споживачами [18]. Степаненко Н. та Волкова І. розглядають моделювання споживчої поведінки в контексті формування лояльності, що, хоча й ближче до B2C, проте надає цінні методологічні орієнтири для побудови моделей поведінки в умовах B2B [19].

Роїк М. В. Присяжнюк О. І., Денисюк В. О. виконали ґрунтовний огляд сучасного програмного забезпечення для статистичного аналізу, яке безпосередньо використовується при побудові економетричних моделей [20].

Відтак фахові джерела свідчать про активний розвиток наукової думки у двох взаємодоповнюючих напрямках: економетричного моделювання маркетингових процесів і дослідження поведінки споживачів, зокрема в умовах промислового ринку. Однак, їх об'єднання в єдину модель підтримки прийняття рішень у B2B-маркетингу видається нам перспективною сферою міждисциплінарних досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні ролі економетричних моделей у підтримці прийняття рішень організаційними споживачами на індустріальному ринку в системі промислового маркетингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На промисловому ринку рішення про закупівлю мають стратегічний характер і залежать від багатьох параметрів, серед яких, як загальновідомо, ціна, якість продукції, надійність постачальника, логістика, рівень сервісу та зовнішні економічні умови. При цьому, за допомогою саме економетричних моделей оцінюється вплив даних параметрів та прогнозуються наслідки різних сценаріїв управлінських і маркетингових рішень — для підприємств та поведінкових — для споживачів. Для останніх застосування економетричних моделей надає можливість систематизувати інформацію, усунути суб'єктивізм у прийнятті рішень, оптимізувати закупівельні процеси, а також ефективно управляти ризиками [1; 2; 3]. Моделі можуть бути різного типу: як регресійні — для виявлення залежностей між змінними, дискретного вибору — для моделювання переваг споживачів серед альтернатив, так і панельними — для аналізу динаміки поведінки в часі тощо [4; 5; 17].

Рішення організаційних споживачів на промисловому ринку можна класифікувати за

різними ознаками. Для цього застосовують класифікаційні ознаки щодо їх змісту, масштабу, терміновості та стратегічної значущості. У цілому, такі рішення охоплюють широкий спектр аспектів закупівельної і партнерської діяльності, які відрізняються рівнем впливу на діяльність підприємства, а також ступенем складності [6].

Традиційно, за характером впливу на діяльність підприємства рішення поділяються на стратегічні, тактичні та операційні. Очевидно, що стратегічні рішення мають довгостроковий характер і стосуються вибору ключових постачальників, формування партнерських відносин, визначення загальної політики закупівель та інтеграції в ланцюги постачання. Вони визначають напрям розвитку підприємства і створюють базу для конкурентних переваг. Тактичні рішення, як правило, приймаються в середньостроковій перспективі та стосуються конкретних умов закупівель, а саме: обсягів і термінів постачання, узгодження цінових параметрів, вибору способів доставки і контролю якості. Операційні рішення, зазвичай, орієнтовані на щоденне забезпечення безперебійного функціонування підприємства: оформлення замовлень, вирішення поточних проблем з логістикою та сервісом, коригування графіків постачання [7; 8]. За змістом рішення можуть бути пов'язані з вибором постачальника, оцінкою і контролем якості продукції, управлінням запасами, ціноутворенням, організацією логістики, а також зі стратегічним плануванням розвитку виробничих процесів. В умовах промислового ринку особливого значення набувають рішення щодо управління ризиками, зокрема політика диверсифікації постачальників, реагування на зовнішні економічні й політичні чинники, включаючи події "чорний лебідь", такі як пандемія, війна [9; 10].

Поділ рішень за рівнем централізації прийняття включає централізовані, які ухвалюються на рівні вищого менеджменту, та децентралізовані, котрі ухвалюються безпосередньо на рівні підрозділів або операційних служб [9; 10].

У табл. 1 співставлені види рішень організаційних споживачів на промисловому ринку з відповідними типами економетричних моделей, які можуть ефективно підтримувати їх прийняття.

Для моделювання динамічних стратегічних рішень широко застосовуються панельні мо-

Таблиця 1. Види рішень організаційних споживачів та відповідні їм типи економетричних моделей

Види рішень організаційних споживачів	Економетричні моделі	Застосування моделі
Стратегічні рішення	Панельні моделі, моделі структурних рівнянь, системи рівнянь	Аналіз довгострокових тенденцій, оцінка впливу стратегічних факторів, взаємозв'язків між змінними
Тактичні рішення	Регресійні моделі, моделі дискретного вибору	Оцінка впливу цін, умов постачання, вибір постачальника серед альтернатив
Операційні рішення	Часові ряди, моделі прогнозування, регресійні моделі	Прогнозування обсягів закупівель, управління запасами, планування графіків постачання
Вибір постачальника	Моделі дискретного вибору, байєсівські моделі	Аналіз переваг споживачів, оцінка ймовірності вибору конкретного постачальника
Оцінка та контроль якості продукції	Регресійні моделі, факторний аналіз	Виявлення факторів, що впливають на якість, оцінка впливу змінних параметрів
Управління запасами	Моделі часових рядів, стохастичні моделі	Прогнозування потреб у запасах, оптимізація рівнів запасів
Ціноутворення	Регресійні моделі, моделі еластичності	Аналіз цінової чутливості, прогнозування впливу зміни цін на попит
Організація логістики	Моделі оптимізації, регресійні моделі	Аналіз витрат і часу доставки, оцінка ефективності логістичних рішень
Управління ризиками	Моделі аналізу ризиків, регресійні, стохастичні моделі	Оцінка ймовірності ризикових подій, моделювання впливу зовнішніх факторів

Джерело: систематизовано авторами.

делі. Вони дозволяють одночасно аналізувати часові ряди даних різних підприємств, враховуючи індивідуальні ефекти та зміни з часом. Зокрема, за їх допомогою можна оцінити вплив зміни макроекономічних чинників на довгострокові закупівельні стратегії. Крім того, для вивчення взаємозв'язків між складними змінними використовуються моделі структурних рівнянь, які дозволяють одночасно оцінювати прямі і непрямі впливи стратегічних рішень на операційні показники (наприклад, як стратегія розширення впливає на логістику і рівень запасів) [2; 4]. На основі моделей дискретного вибору аналізуються тактичні рішення, пов'язані з вибором постачальника, оптимізацією умов закупівель тощо. У таких моделях, як правило, враховується, що рішення приймаються з обмеженою кількістю альтернатив і залежать від чинників, які можна виміряти кількісно (ціна, якість, репутація). Так, логістична регресія може виявити характеристики товару чи постачальника, котрі здійснюють найбільший вплив на ймовірність вибору [2].

Для оперативних рішень, таких як прогнозування обсягів закупівель або управління запасами, також найбільш доречними вважаються моделі часових рядів та регресійні моделі. Вони дозволяють моделювати сезонність, тенденції та вплив зовнішніх чинників на попит.

Таблиця 2. Моделі поведінки організаційних споживачів та відповідні їм типи економетричних моделей

Тип поведінкової моделі	Зміст моделі поведінки	Економетричні моделі	Застосування моделі
Рациональні моделі	Споживач приймає оптимальні рішення, максимально використовуючи наявну інформацію	Регресійні моделі, моделі оптимізації, лінійне програмування	Аналіз вибору, максимізація корисності, оцінка впливу факторів на рішення
Моделі обмеженої раціональності	Рішення приймаються з урахуванням обмежень інформації, часу і ресурсів, шукаючи «задовільний» варіант	Моделі дискретного вибору (логіт, пробіт), байєсівські моделі	Моделювання «задовільних» рішень за умов неповної інформації
Мотиваційні та соціально-психологічні	Поведінка визначається внутрішніми мотиваціями, корпоративною культурою та соціальними нормами	Структурні рівняння, факторний аналіз, моделі латентних змінних	Оцінка впливу нематеріальних факторів: мотивації, корпоративної культури
Адаптивні моделі	Споживачі реагують і пристосовуються до змін зовнішнього середовища з плином часу	Панельні моделі, моделі часових рядів, динамічні моделі	Аналіз змін поведінки у часі, реагування на зовнішні зміни
Стохастичні моделі	Поведінка містить елементи випадковості і невизначеності, що враховуються у моделюванні	Стохастичні регресії, моделі випадкових процесів	Враховування випадковості та невизначеності в процесах прийняття рішень

Джерело: систематизовано авторами.

Зокрема, модель авторегресії з ковзним середнім допомагає прогнозувати майбутні обсяги закупівель сировини на основі ретроспективного аналізу [2; 3].

Врахування поведінкових особливостей організаційних споживачів може здійснюватися через моделі обмеженої раціональності, які інтегрують елементи неповної інформації та обмеженого прийняття рішень [14]. При цьому, можна виділити байєсівські моделі, які дозволяють врахувати оновлення оцінок на основі нової інформації, зокрема, моделювати зміну переваг підприємства щодо постачальників під впливом зовнішніх чинників, таких як зміни у регуляторних нормах, а також адаптивні моделі, котрі фіксують зміну поведінкових патернів залежно від часу [5; 7; 17].

Факторному аналізу і моделям латентних змінних доцільно віддати перевагу при комплексній оцінці соціально-психологічних впливів, які можуть значною мірою впливати на рішення, але часто їх не можна виявити за допомогою прямих спостережень [17]. Наприклад, за допомогою факторного аналізу можна виявити, що внутрішні упередження на підприємстві щодо іноземних постачальників суттєво знижують їх вибір, навіть при конкурентних цінах. Стохастичні моделі та імітаційне моделювання (Монте-Карло) забезпечують управління ризиками та невизначеністю на

різних рівнях прийняття рішень. Вони дозволяють врахувати випадковість подій, як-от коливання валютних курсів, перебоїв в постачанні або непередбачувані дії конкурентів. У випадку розширення виробництва в умовах воєнного стану в країні, коли прогнозувати на кілька днів стає нерéalним через обстріли, саме імітаційні моделі мають потенціал надати оцінку ймовірних сценаріїв розвитку подій і, при використанні отриманих результатів, мінімізувати потенційні збитки [2; 17].

В сучасну цифрову епоху для аналізу поведінки споживачів все частіше застосовуються моделі машинного навчання та кластерного аналізу, котрі дозволяють опрацьовувати великі обсяги структурованих і неструктурованих даних (великих даних). Такі моделі допомагають виявити нові закономірності у виборі про-

дукції та персоналізувати маркетингові стратегії шляхом сегментації клієнтів за поведінковими ознаками [2; 11; 14].

На наш погляд, сукупність прийнятих рішень організаційними споживачами складається в ту чи іншу модель поведінки. Її аналіз є важливою частиною промислового маркетингу, адже саме вона визначає специфіку закупівель продукції виробничо-технічного призначення, обладнання, сировини та комплектуючих. Поведінка таких споживачів структурована у вигляді певних моделей, кожна з яких відображає окрему логіку взаємодії між підприємством-постачальником і підприємством-покупцем. Поведінкові моделі формуються під впливом складного комплексу чинників: організаційної структури, рівня централізації прийняття рішень, специфіки потреб, ступеня ризику закупівлі, новизни запиту, довіри до постачальника, технологічної складності товару тощо [10; 19].

На основі наукових підходів [12; 13; 15] та практичного досвіду у сфері B2B-маркетингу [18] виокремлюють декілька базових моделей поведінки організаційних споживачів, кожна з яких описує типовий сценарій купівельного процесу в тій чи іншій ситуації. Їх узагальнення дозволяє не лише краще зрозуміти логіку дій промислових споживачів, а й підвищити ефективність маркетингових стратегій підприєм-

ства-продавця шляхом їх адаптації до особливостей визначеної поведінки. У зв'язку з цим, доцільно систематизувати основні моделі поведінки організаційних споживачів у промисловому маркетингу і відповідні їм типи економетричних моделей (табл. 2).

Зіставлення моделей поведінки організаційних споживачів і типів управлінських рішень у промисловому маркетингу (табл. 1 і 2) дозволило виявити ряд упущень. Попри чітке розмежування між раціональними, обмежено раціональними, адаптивними та іншими типами поведінкових моделей, а також визначення відповідних економетричних підходів до кожного типу рішень (стратегічних, тактичних, операційних), у реальній практиці ці межі виявляються розмитими. Так, наприклад, при стратегічному плануванні закупівельного портфеля у великій металургійній компанії менеджери можуть одночасно орієнтуватися на логічно обгрунтовані розрахунки (елементи раціональності) і на власну інтуїцію або досвід попередніх періодів (елементи обмеженої раціональності), що унеможливує застосування виключно однієї моделі для аналізу. Адаптивна поведінка, що властива багатьом сучасним промисловим споживачам, які швидко реагують на зміну умов ринку не вписується у класичну класифікацію рішень, адже в межах одного циклу можуть поєднуватися як тактичні, так і стратегічні компоненти [10].

В аналітичних підходах стратегічні, тактичні й операційні рішення нерідко розглядаються як ізольовані категорії, проте на практиці вони утворюють взаємозалежну систему. Так, зміна стратегічної цілі з орієнтації на внутрішній ринок на переорієнтацію на ринки ЄС одразу спричиняє каскадну трансформацію тактичних рішень у маркетингових каналах і зміну операційних процесів постачання. Однак більшість економетричних моделей, які застосовують для прогнозування чи оптимізації, серед яких регресійні або кластерні моделі, не достатньо адекватно враховують складні вертикальні й горизонтальні зв'язки [17]. У наслідок цього аналітика фрагментується, а управлінські рішення втрачають свою системність [14].

Як ми вже зазначали, не дивлячись на визнання значущості соціально-психологічних чинників в поведінкових моделях, вони, переважно, залишаються поза межами кількісного аналізу. Зокрема, вплив внутрішньої корпоративної культури на прийняття рішень у закупівлях (довіра до постачальників, традиційна орієнтація на "своїх", внутрішній опір інноваціям) фактично не моделюється. У той час, як струк-

турні рівняння чи моделі латентних змінних могли б дати кількісну оцінку таким чинникам, на практиці вони майже не застосовуються в рутинному аналізі промислового маркетингу, адже вважаються надто складними або такими, що вимагають якісних даних, які важко піддаються формалізації [17]. Відомі випадки, коли при виборі нової CRM-системи в компанії, яка тривалий час користувалась застарілим рішенням, раціональні переваги нового продукту були знівельовані психологічним опором змінам, що не відображається у класичних моделях оцінки інвестиційної ефективності.

Крім того, стохастичні моделі розглядаються, переважно, як інструменти для управління ризиками, проте на практиці невизначеність притаманна всім рівням прийняття рішень: від стратегічного вибору ринку до операційного управління ланцюгами постачання. В українських реаліях підприємства змушені обирати між контрактами з різними логістичними провайдером, у наслідок чого невизначеність у ціноутворенні на паливо та безпекові ризики істотно впливають на результат. Проте типові регресійні моделі не враховують таких ймовірнісних коливань [17]. Тому обмеження стохастичних підходів тільки до сфери ризик-менеджменту суттєво знижує їхню прикладну цінність у контексті цілісного управлінського аналізу. Важливо підкреслити, що сучасні споживачі промислового ринку приймають рішення, спираючись на дані з цифрових платформ, штучного інтелекту, автоматизованих аналітичних систем [16; 20]. У сфері B2B-продажу промислового обладнання потенційний споживач на основі відкритих даних і онлайн-порівняльних платформ може отримати повний аналітичний звіт про надійність, сервісне обслуговування та альтернативи ще до першого контакту з постачальником. Така поведінка не вписується в класичні моделі обробки інформації і її економетричне представлення вимагає застосування нових підходів, зокрема моделей з обробки великих даних, прогнозової аналітики, моделей глибинного навчання.

У сучасному промисловому маркетингу взаємодія із клієнтами відбувається одночасно як через фізичні канали (виставки, персональні зустрічі), так і цифрові середовища (вебінари, платформи e-commerce, технічна підтримка в онлайн-чатах) та комунікаційні технології (електронна пошта, CRM-системи) [16]. Зокрема, потенційний споживач може отримати комерційну пропозицію через персональний контакт, а потім уточнити технічні характеристики на сайті та оформити заявку через мобіль-

Таблиця 3. Взаємозв'язок поведінкових особливостей організаційних споживачів, економетричних моделей підтримки рішень та ефектів промислового маркетингу

Специфіка поведінки організаційних споживачів на індустріальному ринку	Економетричні моделі підтримки прийняття рішень	Ефекти промислового маркетингу
Прийняття довгострокових капіталомістких рішень із урахуванням складних технічних параметрів і взаємозалежностей	Панельні моделі, системи рівнянь, моделі структурних рівнянь	Підвищення точності стратегічного планування, оптимізація інвестиційних рішень
Колегіальні рішення із залученням багатьох департаментів, врахування корпоративних інтересів і норм	Латентні змінні, структурні рівняння, багаторівневий аналіз	Покращення узгодженості рішень, зниження внутрішніх конфліктів, підвищення ефективності комунікації
Враховування ризиків, нестабільності постачання і зовнішніх факторів у довгостроковому плануванні	Стохастичні моделі, імітаційне моделювання, сценарний аналіз	Мінімізація впливу ризиків, підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх загроз
Прийняття тактичних рішень під тиском часових обмежень та часткової інформації	Моделі дискретного вибору (логістичні моделі, моделі з бінарними змінними), байєсівські моделі	Підвищення гнучкості і швидкості реакції, оптимізація постачальницьких рішень
Адаптивна поведінка на основі зміни технологій і ринкових умов	Динамічні моделі, часові ряди, панельні моделі	Швидке оновлення маркетингових стратегій, збереження конкурентоспроможності
Складна багатоканальна взаємодія з постачальниками через різні комунікаційні та сервісні канали	Мікс-моделі, багатоканальний аналіз	Оптимізація маркетингових витрат, підвищення лояльності клієнтів через персоналізовану взаємодію
Вплив соціально-психологічних чинників корпоративної культури та лояльності	Факторний аналіз, моделі латентних змінних	Глибше розуміння мотивації споживачів, формування ефективних брендівих стратегій

Джерело: систематизовано авторами.

ний за стосунок [16]. Жодна з поведінкових моделей у таблиці не враховує цей процес як цілісний шлях споживача, а відповідні економетричні методи не пристосовані до інтеграції даних із таких різномірних джерел. Це суттєво обмежує можливості точної діагностики та прогнозування поведінки споживачів у багатоканальному середовищі.

Тож, сукупність виявлених проблем обумовлює необхідність оновлення підходів до побудови моделей підтримки прийняття рішень у промисловому маркетингу, які повинні відповідати сучасним умовам комплексності, динамічності, цифровізації та поведінкової гетерогенності споживачів (рис. 1).

Слід погодитися, що застосування економетричних моделей у підтримці прийняття рішень організаційними споживачами на індустріальному ринку підвищує ефективність промислового маркетингу за рахунок критичного осмислення особливостей їх поведінки та потреб [17; 18; 19]. Відповідний взаємозв'язок представлений у табл. 3.

Так, для підприємств гірничо-збагачувального комплексу (далі — ГЗК) ефекти у промисловому маркетингу проявлятимуться

в точнішому сегментуванні ринку з урахуванням коливань світових цін на метали, якості продукції та технологічних вимог замовників. Такі моделі дозволятимуть формувати більш персоналізовані та конкурентоспроможні пропозиції. Водночас, економетричні моделі, які враховуватимуть багаторівневі взаємозв'язки між стратегічними, тактичними та операційними рішеннями, сприятимуть комплексному плануванню маркетингових заходів, що, своєю чергою, дозволить оптимізувати канали збуту, більш ефективно розподіляти маркетингові бюджети та планувати виробництво відповідно до реальних потреб ринку. Наприклад, глибокий аналіз впливу розширення експорту на локальні маркетингові активності дає змогу розробити збалансовану стратегію, що мінімізує витрати та максимізує дохід.

Важливою складовою підвищення ефективності є інтеграція соціально-психологічних чинників у моделі поведінки споживачів. Розуміння ролі корпоративної культури, лояльності та неформальних взаємин дозволяє розробити більш гнучкі маркетингові стратегії, що підсилюють довіру та сприяють тривалим партнерсь-

ким відносинам. Навіть для ГЗК це означатиме можливість адаптувати пропозиції під унікальні очікування клієнтів, підвищуючи їх задоволеність і лояльність.

Урахування невизначеності і ризиків за допомогою стохастичних моделей та сценарного аналізу дозволить прораховувати потенційні негативні впливи зовнішніх чинників на маркетингову діяльність, що є особливо актуальним у нестабільних ринкових умовах. Завдяки цьому підприємства можуть формувати стратегії управління ризиками, що сприятиме стабільності попиту та мінімізації втрат [13].

Крім того, аналіз великих даних у реальному часі відкриває нові можливості для швидкої адаптації маркетингових стратегій до змін поведінки організаційних споживачів. У наслідок чого підвищуватиметься гнучкість і оперативність маркетингових рішень, що сприятиме підвищенню рівня утримання клієнтів і зростанню продажів.

Особливу роль відіграє моделювання багатоканальної взаємодії з організаційними споживачами, що надає змогу оптимізувати маркетингові комунікації та покращувати координацію дій різних служб підприємства. В результаті зростатиме ефективність конверсії потенційних замовлень у контракти та зміцнюватимуться конкурентні позиції підприємства на ринку.

Таким чином, адекватне застосування економетричних моделей має потенціал у створенні надійної аналітичної бази для побудови адаптивних, комплексних і ефективних маркетингових стратегій на індустріальному ринку, що, своєю чергою, має важливе значення для промислових підприємств в умовах економічної нестабільності, високої конкуренції та загрози фізичного знищення активів.

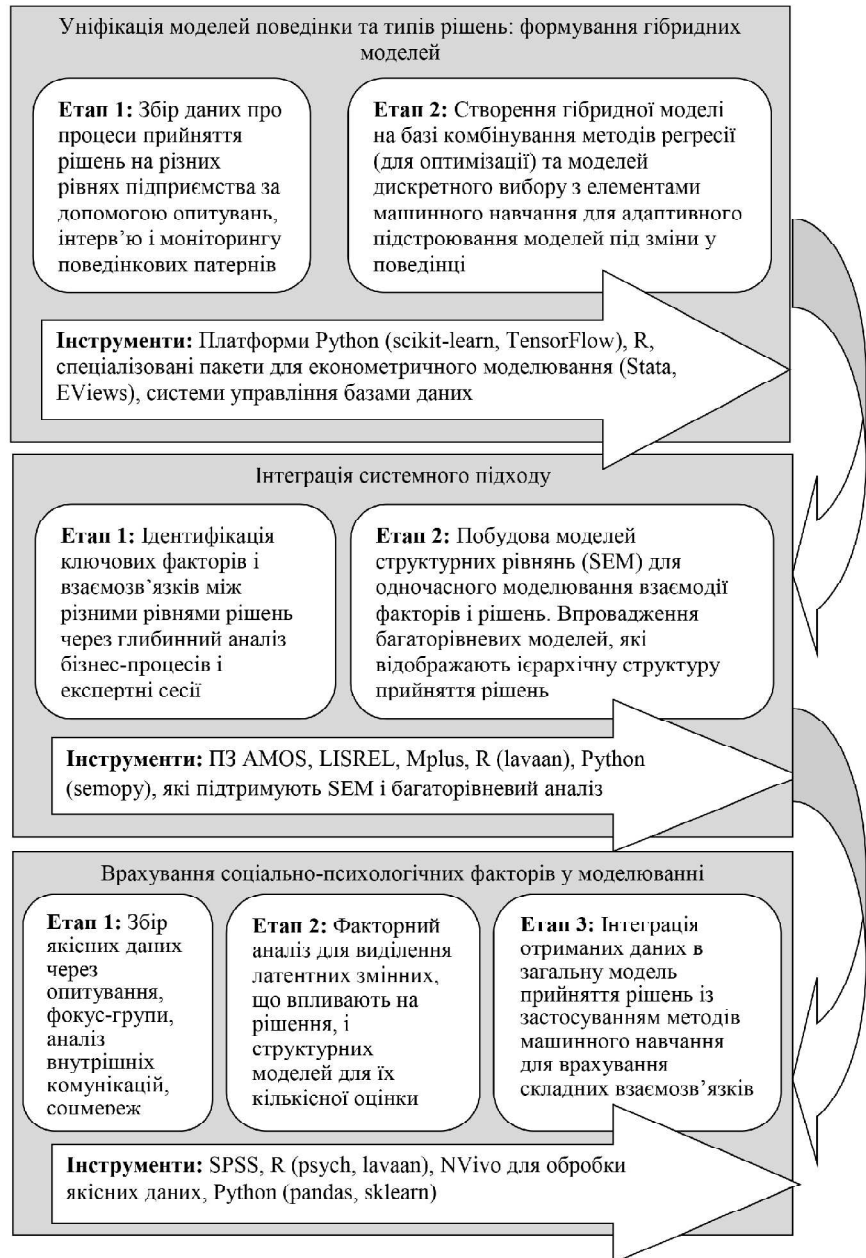


Рис. 1. Модель підтримки прийняття рішень організаційних споживачів на індустріальному ринку — початок

Джерело: сформовано авторами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На підставі проведеного аналізу виявлено ряд упущень і невідповідностей, які на практиці ускладнюють ефективність промислового маркетингу, зокрема в частині підтримки прийняття рішень організаційними споживачами: невідповідність між моделями поведінки і типами рішень у практичному застосуванні, ігнорування мультифакторності і взаємозв'язків між різними видами рішень, обмежене відображення впливу соціально-психологічних факторів у

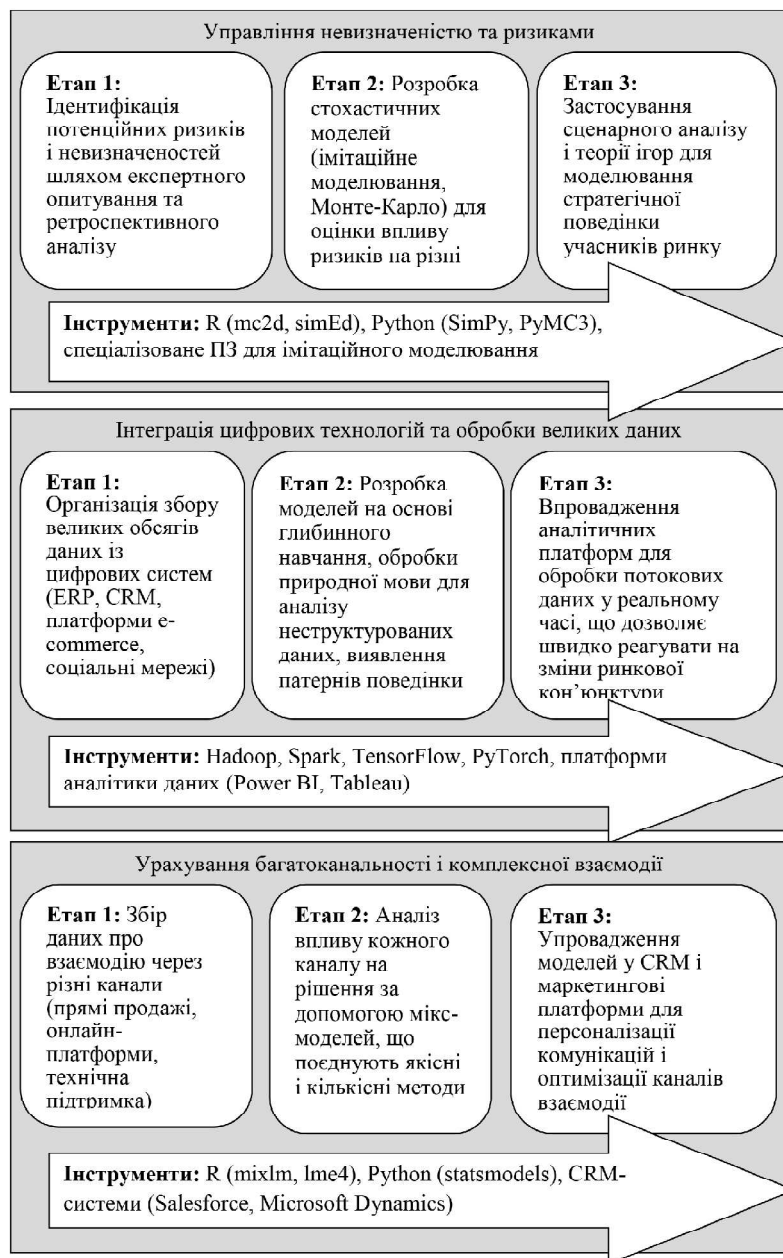


Рис. 2. Модель підтримки прийняття рішень організаційних споживачів на індустріальному ринку — закінчення

Джерело: сформовано авторами.

моделях прийняття рішень, недостатнє врахування умов невизначеності та ризиків у відповідності моделей і рішень, відсутність моделей, що враховують інтегровану поведінку у цифрову епоху, неврахування мультиканальності комунікацій і взаємодій.

Визначено, що ефективне моделювання поведінки організаційних споживачів у промисловому секторі потребує поєднання різноспрямованих підходів, здатних враховувати як раціональні, так і обмежено раціональні аспекти прийняття рішень. Обґрунтовано доцільність застосування регресійних моделей, моделей

дискретного вибору, панельного аналізу, стохастичних моделей, структурних рівнянь, байесівських і адаптивних моделей відповідно до різних типів рішень та поведінкових моделей. Показано, що при розробці гібридних моделей поведінки доцільно поєднувати елементи адаптації з раціональними й обмежено раціональними підходами, що дозволить відтворювати реальні процеси прийняття рішень на промислових підприємствах. Сформовано модель, яка базується на мультифакторному та системному аналізі шляхом застосування структурного моделювання та багаторівневого аналізу, що забезпечує врахування взаємозв'язків між стратегічними, тактичними й операційними рівнями управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність урахування соціально-психологічних факторів через побудову моделей з латентними змінними, що дозволяють кількісно відобразити мотиваційні, культурні та ціннісні аспекти поведінки організаційних споживачів. Ураховано доцільність впровадження стохастичних підходів до моделювання невизначеності та ризиків за допомогою імітаційного моделювання, сценарного аналізу та елементів теорії ігор, що створює підґрунтя для формування більш обґрунтованих управлінських рішень в

умовах динамічного середовища. Указано на ефективність застосування технологій штучного інтелекту, глибинного навчання та обробки великих даних для виявлення прихованих патернів у поведінці споживачів, що істотно підвищуватиме результативність маркетингової аналітики. Встановлено, що врахування багатоканальної взаємодії у процесі моделювання дозволить формувати персоналізовані стратегії комунікації на основі кількісного аналізу впливу кожного каналу на процес прийняття рішень.

Використання викладених пропозицій дозволить сформувати методичну основу для по-

будови адаптивних аналітичних систем підтримки рішень у промисловому маркетингу, які забезпечуватимуть зростання точності прогнозування та гнучкості стратегічного планування.

Подальші дослідження передбачають інтеграцію поведінкових моделей у системи підтримки прийняття рішень щодо модернізації технологічного парку, оптимізації видобутку та переробки сировини з урахуванням екологічних обмежень і сталого розвитку, а також оцінку ефективності комунікаційних стратегій із контрагентами та формування багатоканальних систем управління взаємодією з партнерами та споживачами в B2B-сегменті ринку металургійної продукції.

Література:

1. Маслак О. І., Маслак М. В., Анциферова О. В. Економетричні моделі як інструмент прийняття управлінських рішень в маркетинговій стратегії підприємства. Проблеми інформатики та моделювання (ПІМ-2019): тези 19-ї міжнар. наук.-техн. конф., Харків — Одеса, 11-16 вересня 2019 р. / наук. ред. В. Д. Дмитрієнко; Нац. акад. наук України [та ін.]. Харків: Контраст, 2019. С. 56.
2. Вільчинська О., Ціхановська О. Роль економетричного аналізу в маркетингових дослідженнях. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-101>
3. Шіковець К. О., Квіта Г. М., Бебко С. В. Застосування економетричних моделей в маркетингових дослідженнях. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 1 (12). С. 100—111. DOI: [10.30857/2786-5398.2023.1.11](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.1.11)
4. Азарова А. О., Азарова Л. Є., Міронова Ю. В., Соломонюк І. Л. Максимізація прибутку та оптимізація базових економічних показників виробництва із використанням кореляційно-регресійного моделювання. Існуюча практика та новітні тенденції в управлінні суб'єктами господарювання різних організаційно-правових форм: монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 344—358.
5. Бурцева Т. І., Пальонна Т. А., Боковня А. О. Маркетингове управління методами економіко-математичного моделювання. Науковий вісник АНУВМБТ імені С. З. Гжицького. 2017. Т. 19. № 76. С. 15—18.
6. Dumirescu L., Stanciu O., Tichindelean M., Vinerean S. The Use Of Regression Analysis In Marketing Research. Studies in Business and Economics. 2012. Vol. 7 (2). URL: <https://docplayer.net/21885007-Theuse-of-regression-analysis-in-marketingresearch.html>
7. Engel J. F., Kollat D. T., Blackwell R. D. Consumer Behavior. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1968. 652 p.
8. Slater D. Consumer Culture and Modernity. Cambridge: Polity Press, 2008. 240 p.
9. Berkman H. W. Consumer Behavior: Concepts and Strategies. Encino, Calif.: Dickenson Pub. Co., 1978. 562 p.
10. Мироненко І. І. Особливості споживчої поведінки та принципи впливу на промислового споживача. Бізнес Інформ. 2012. № 8. С. 229—231.
11. Березовська А., Кириченко А. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2508>.
12. Райт Р. B2B-маркетинг: Покроковий посібник. Київ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 624 с.
13. Бойчук І. В. Підходи до вибору стратегії маркетингу для B2C і B2B бізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 78. С. 55—61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-08>
14. Бегун С. І., Хомюк Н. А., Подзізей О. О. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-16>
15. Зозульов О. В., Василенко А. Т. Аналіз поведінки споживачів на промисловому ринку для формування торгової пропозиції. Економічний вісник НТУУ "КПІ". С. 307—314. DOI: [10.20535/2307-5651.14.2017.108742](https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108742)
16. Брадулов П. О., Ординський В. І. Стратегія застосування інструментів Інтернет-маркетингу для B2B сектора. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 251—259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-251-259>
17. Калиниченко М. П. Оптимізаційні моделі прийняття маркетингових рішень. Ефективна економіка. 2012. № 12.
18. Gorodetskyu M. Поведінкові моделі у B2B продажах. 2021.
19. Степаненко Н., Волкова І. Моделювання споживчої поведінки в контексті формування лояльності цільової аудиторії. Проблеми економіки. 2023. № 4. С. 25—31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-42>
20. Роїк М. В., Присяжнюк О. І., Денисюк В. О. Огляд програмних засобів статистичного ана-

лізу даних. Ефективна економіка. 2017. № 7.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5676>

References:

1. Maslak, O. I., Maslak, M. V. and Antsyferova, O. V. (2019), "Econometric models as a tool for making managerial decisions in the marketing strategy of an enterprise", *Problemy informatyky ta modeliuvannia (PIM-2019): tezy 19-i mizhnar. nauk.-tekhn. konf. [Problems of informatics and modeling (PIM-2019): theses of the 19th international scientific and technical conference]*, Kontrast, Kharkiv, Ukraine.
2. Vil'chyns'ka, O. and Tsikhanovs'ka, O. (2024), "The role of econometric analysis in marketing research", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-101>
3. Shikovets', K. O., Kvita, H. M. and Bebko, S. V. (2023), "Application of econometric models in marketing research", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 1 (12), pp. 100—111. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.1.11
4. Azarova, A. O., Azarova, L. Ye., Mironova, Yu. V. and Solomoniuk, I. L. (2020), "Maximization of profit and optimization of basic economic indicators of production using correlation-regression modeling", *Isnuiucha praktyka ta novitni tendentsii v upravlinni sub'iektamy hospodariuvannia riznykh orhanizatsijno-pravovykh form [Existing practice and new trends in the management of business entities of various organizational and legal forms]*, Porohy, Dnipro, Ukraine, pp. 344—358.
5. Burtseva, T.I., Pal'onna, T.A. and Bokovnia, A.O. (2017), "Marketing management using methods of economic and mathematical modeling", *Naukovyj visnyk LNUVMBT imeni S.Z. Gzhyts'koho*, vol. 19, no. 76, pp. 15—18.
6. Dumirescu, L., Stanciu, O., Tichindelean, M. and Vinerean, S. (2012), "The Use Of Regression Analysis In Marketing Research", *Studies in Business and Economics*, Vol. 7 (2), available at: <https://docplayer.net/21885007-Theuse-of-regression-analysis-in-marketingresearch.html> (Accessed 15 July 2025).
7. Engel, J. F., Kollat, D. T. and Blackwell, R. D. (1968), *Consumer Behavior*, Holt, Rinehart and Winston New York, USA.
8. Slater, D. (2008), *Consumer Culture and Modernity*, Polity Press, Cambridge.
9. Berkman, H. W. (1978), *Consumer Behavior: Concepts and Strategies*, Dickenson Pub. Co., Encino, USA.
10. Myronenko, I.I. (2012), "Features of consumer behavior and principles of influence on the industrial consumer", *Biznes Inform*, vol. 8, pp. 229—231.
11. Berezovs'ka, L. and Kyrychenko, A. (2023), "Digital marketing as a tool for increasing the efficiency of commercial activities of an enterprise during wartime", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 51, available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2508> (Accessed 15 July 2025).
12. Rajt, R. (2007), *V2V-marketynh: Pokrokovy posibnyk [B2B marketing: Step-by-step guide]*, Balans Byznes Buks, Kyiv, Ukraine.
13. Bojchuk, I.V. (2024), "Approaches to choosing a marketing strategy for B2C and B2B businesses", *Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 78, pp. 55—61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-08>
14. Behun, S.I., Khomiuk, N.L. and Podzizej, O.O. (2024), "Econometric methods and models in managerial decision-making in the context of digital transformation", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-16>
15. Zozul'ov, O.V. and Vasylenko, A.T. (2017), "Analysis of consumer behavior in the industrial market for the formation of a trade offer", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "KPI"*, pp. 307—314. DOI: 10.20535/2307-5651.14.2017.108742
16. Bradulov, P. O. and Ordyns'kyj, V. I. (2020), "Strategy of using Internet marketing tools for the B2B sector", *Biznes Inform*, vol. 8, pp. 251—259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-251-259>
17. Kalynychenko, M.P. (2012), "Optimization models of marketing decision-making", *Efektivna ekonomika*, vol. 12.
18. Gorodetsky, M. (2021), "Behavioral models in B2B sales", available at: <https://www.linkedin.com/pulse/%D0%BF%D0%BE-%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%BD-%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D0%BC-%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%96-%D1%83-b2b-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D0%B0%D1%85-mike-gorodetsky/> (Accessed 15 July 2025).
19. Stepanenko, N. and Volkova, I. (2023), "Modeling consumer behavior in the context of building target audience loyalty", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 25—31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-42>
20. Roik, M.V. Prysiazniuk, O.I. and Denysiuk, V.O. (2017), "Overview of software tools for statistical data analysis", *Efektivna ekonomika*, vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5676> (Accessed 15 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 20.07.2025 р.

УДК 657.1:005.52:338

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

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: 10.32702/2306-6792.2025.15.33

ГАЛУЗЕВА СПЕЦИФІКА ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ТА ЇХ АНАЛІТИЧНОЇ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ

M. Dubinina,

Doctor of Economic Sciences, 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

INDUSTRY SPECIFICS OF ENTERPRISES AS A FACTOR IN THE FORMATION OF FINANCIAL AND MANAGEMENT REPORTING INDICATORS AND THEIR ANALYTICAL INTERPRETATION

У статті досліджено вплив галузевої специфіки на формування показників фінансової та управлінської звітності підприємств, а також на їх аналітичну інтерпретацію. Розглянуто особливості звітності аграрних, будівельних, торговельних, автотранспортних та переробних підприємств з урахуванням операційного циклу, характеру продукції,

структури активів і витрат, галузевих ризиків тощо. Узагальнено основні фактори галузевих особливостей, які впливають на формування показників фінансової та управлінської звітності підприємств. Обґрунтовано необхідність адаптації облікової політики та підходів до фінансового аналізу відповідно до галузевих умов. Надано визначення управлінню галузевими особливостями під час формування фінансової та управлінської звітності та запропоновано основні його напрями. Виокремлено основні особливості та доцільні напрями аналітичної інтерпретації показників фінансової та управлінської звітності.

The article explores the impact of industry-specific characteristics on the formation of financial and management reporting indicators of enterprises, as well as on their analytical interpretation. It is established that traditional approaches to the preparation and analysis of reports often disregard the operational specifics of enterprises across various sectors, leading to distorted analytical conclusions, reduced management efficiency, and limited relevance of information for external users. The study examines the reporting features of agricultural, construction, trade, transportation, and processing enterprises, considering factors such as the operating cycle, nature of production, asset and cost structure, industry risks, and specifics of cost formation. The key sectoral factors influencing the formation of financial and management reporting indicators are summarized. The necessity of adapting accounting policies and approaches to financial analysis according to industry conditions is substantiated. The concept of managing industry-specific characteristics in the process of preparing financial and management reporting is defined, and its main directions are proposed. Thus, managing industry-specific features in financial reporting is viewed as a process of targeted adaptation of accounting policies, procedures, and approaches, taking into account the enterprise's operational specificity and financial accounting organization, in order to ensure the reliability, comparability, and clarity of financial statements that can be "read" and analyzed by internal and external decision-makers. Key management tools for these industry-specific features include accounting policy, analytical accounting, integration of general and industry-specific regulations, document flow, internal control, automation, analysis, and harmonization of management and financial accounting. Accounting for industry-specific characteristics and reflecting them in financial reporting is a fundamental condition for the reliability of reporting, sound analytical conclusions, and effective management decisions. The article highlights the main features and advisable directions for analytical interpretation of financial and management reporting indicators.

Ключові слова: галузева специфіка, облікова політика, управління, фінансова звітність, управлінська звітність, аналітична інтерпретація.

Key words: sectoral specifics, accounting policy, management, financial reporting, management reporting, analytical interpretation.

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

Фінансова звітність є основним джерелом інформації для прийняття управлінських рішень, оскільки вона забезпечує цілісне, структуроване та уніфіковане відображення фінансово-господарського стану підприємства, його ресурсного потенціалу, результатів діяльності та фінансових ризиків. Прозорість і достовірність фінансової звітності мають принципове значення для забезпечення довіри з боку зовнішніх і внутрішніх користувачів: інвестування, кредитування, зміна структури власності, оподаткування, внутрішній контроль, стратегічне планування та управлінський аналіз.

Роль фінансової звітності, як інструменту прозорості, підзвітності та порівнюваності, була і продовжує відігравати важливу роль, а в сучасних умовах функціонування підприємств різних галузей економіки стає першочерговою під час прийняття обґрунтованих економічних рішень. Водночас, зміст та структура фінансової звітності значною мірою зумовлюються галузевою специфікою діяльності підприємства. Традиційний підхід до формування фінансової звітності, закладений у національних та міжнародних стандартах, не завжди враховує галузеві особливості операційних циклів, ресурсної бази, ризиків і моделей відображення в обліку доходів. Саме тут вислів "читати баланс" — це не про цифри. Це про взаємозв'язок, галузеву специфіку, аналіз та висновки.

У практиці бухгалтерського обліку та фінансово-господарського аналізу виникає потреба у більш глибокому розумінні та дослідженні впливу галузевих чинників на показники фінансової звітності, відповідно, на аналітичну їх інтерпретацію, оскільки різні види діяльності мають унікальні операційні та фінансові характеристики, що відображаються у фінансових звітах. Так, виробничі підприємства потребують обліку великих обсягів запасів, а підприємства, що надають послуги, можуть мати значні суми дебіторської заборгованості. Ці відмінності впливають на вибір методів обліку, оцінку активів і зобов'язань, а також на склад та елементи фінансової звітності. Виробничі цикли в аграрному бізнесі, довготривалість та складність процесів будівництва, багатоступенева структура собівартості у промисловості потребують адаптації підходів до визнання доходів і витрат, оцінки активів, формування резервів та аналізу. Теоретико-практичні основи формування фінансової звітності мають доповнюватися галузевими особливостями для об'єктивного формування та аналітичної інтерпретації звітних показників. Без урахування цих факторів аналіз звітності може бути некоректним і неінформативним для прийняття управлінських рішень.

З огляду на вищезазначене, постає науково-практичне завдання щодо встановлення закономірності впливу галузевої специфіки на структуру, зміст і аналітичні характеристики фінансової звітності підприємств, що дозволить поглибити її прозорість та якість використання у процесі прийняття управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз саме останніх досліджень і публікацій у контексті теми статті надає підстави стверджувати, що питання впливу галузевої специфіки підприємств на формування показників фінансової та управлінської звітності майже не досліджувалося. Я.М. Гринчишин вивчав роль галузевої фінансової звітності аграрних підприємств у задоволенні інформаційних потреб зовнішніх користувачів у 2012 році та довів, що інформація фінансової звітності "не відповідає запитам зовнішніх користувачів" [1].

Більшість досліджень останніх років спрямовані на вивчення проблем формування показників фінансової звітності у загальному розумінні або ж підприємств однієї конкретної галузі. Так, В.М. Кладієв досліджував еконо-

мічну сутність та роль бухгалтерської звітності в інформаційному забезпеченні державного управління, вивчаючи механізм формування звітних показників та фактори, які на нього впливають [2]. Водночас, серед цих факторів галузева специфіка не розглядалася.

Досить актуальними є питання цифровізації економіки країни, зокрема й облікових процесів та формування показників фінансової звітності. Мають місце дослідження щодо ролі і впливу цифровізації економіки на формування та використання показників фінансової звітності підприємств [3, 4]. А.В. Безкоровайна, оцінюючи вплив цифровізації економіки на якісні характеристики фінансової звітності, робить висновок, що "багато якісних характеристик фінансової звітності можна суттєво підвищити за рахунок покращення програмних засобів формування та обробки звітної інформації" [3]. Водночас, на нашу думку, будь-який програмний продукт має враховувати особливості діяльності підприємства конкретної галузі, оскільки вони мають безпосередній вплив на побудову бухгалтерського обліку і формування показників фінансової звітності. Звісно, можна адаптувати програмний продукт, який розроблено, наприклад, для аграрних підприємств, до використання будівельним підприємством, але деякі притаманні для будівництва господарські операції можуть залишитися поза обліком або ж вимагатимуть додаткового контролю з боку працівників облікової служби.

Вищезазначені науковці досліджували також формування фінансової звітності за МСФЗ, але без врахування галузевої специфіки підприємств [4,5].

Актуальною темою для сучасних досліджень є вивчення управлінської звітності. Так, О.С. Лемішовська та В.О. Михайловський серед факторів, що впливають на формування управлінської звітності зазначають "специфіку функціонування й характер діяльності" підприємств, але без деталізації цих факторів [6]. І.Й. Яремко та М.В. Заворітній, вивчаючи особливості формування управлінської звітності в системах управління та планування на підприємстві, також наголошують, що на зміст і структуру управлінської звітності впливатимуть особливості діяльності підприємства, але без предметного розгляду такого чинника [7]. Аналогічні дослідження щодо методології формування управлінської звітності, взаємозв'язку фінансової та управлінської звітності, інформаційного забезпечення та оптимальної структури управлінської звітності вчені розг-

лядають без конкретизації такого чинника як галузева специфіка [8, 9, 10].

Частково автори торкнулися досліджуваної теми щодо діяльності аграрних підприємств, визначивши зв'язок галузевих особливостей та формуванням звітності, а також її аудиторською перевіркою [11].

Отже, погоджуючись із думкою дослідників про те, що галузева специфіка має вплив на формування показників фінансової та управлінської звітності, ми маємо визначити основні фактори такого впливу та напрями управління ними, зокрема й аналітичну інтерпретацію показників звітності.

Основним обліковим законодавчо-нормативним актом, який регламентує формування показників звітності, є закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", визначаючи уніфіковану структуру та обсяг звітності, а також основні принципи та вимоги до її підготовки [12].

Низка НП(С)БО регулює складання фінансової звітності. Так, НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" регламентує фундаментальні положення щодо підготовки звітності [13]; НП(С)БО 25 "Спрощена фінансова звітність" визначає базові засади складання звітності малими підприємствами [14]; Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності окреслюють методологічні підходи до формування звітності [15].

Ряд НП(С)БО регламентує особливості відображення в обліку та формування показників фінансової звітності запасів, основних засобів, заборгованості, доходів і витрат [16-21], а деякі НП(С)БО навіть враховують специфіку діяльності певних підприємств, зокрема НП(С)БО 30 "Біологічні активи" та НП(С)БО 18 "Будівельні контракти" [22,23].

Отже, виникає необхідність комплексного дослідження впливу галузевої специфіки на формування показників фінансової та управлінської звітності підприємств, а також на підходи до їх аналітичної інтерпретації. Галузеві відмінності у структурі активів, видах продукції, тривалості виробничого циклу, облікових оцінках, характері витрат і джерелах доходів вимагають адаптації як самої облікової політики, так і методики фінансового аналізу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення та систематизація впливу галузевих чинників на побудову фінансової і управлінської звітності підприємств різних сфер діяльності, а також обґрун-

тування напрямів адаптації аналітичних підходів до інтерпретації їхніх звітних показників.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: визначити основні характеристики галузевої специфіки, які впливають на структуру та зміст фінансової й управлінської звітності; охарактеризувати особливості формування облікової інформації в аграрній, будівельній, торговельній, автотранспортній та переробній сферах економічної діяльності; визначити основні напрями управління галузевими особливостями під час формування фінансової звітності; виокремити підходи до адаптації фінансового аналізу з урахуванням галузевих особливостей звітності. Реалізація цих завдань дозволить забезпечити більш глибоке, релевантне й практико-орієнтоване використання звітної інформації для цілей управління та прийняття рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Між галузевою специфікою та формуванням фінансової звітності існує тісний двобічний зв'язок. Так, законодавчо-нормативні акти та національні і міжнародні стандарти фінансової звітності можуть передбачати особливі вимоги для окремих галузей: специфічні правила обліку запасів, основних засобів, вибір методу нарахування амортизації тощо.

Наприклад, підприємства, які використовують пальне як товар (торгівельні підприємства) та для власних потреб (виробничі та інші підприємства) мають використовувати для зберігання такого пального правила і документи, що суттєво різняться.

Для обліку основних засобів, окрім НП(С)БО 7 "Основні засоби", яке використовують підприємства інших галузей, аграрні підприємства керуються НП(С)БО 30 "Біологічні активи" [17,22].

Будівельні підприємства використовують НП(С)БО 18 "Будівельні контракти" для визнання доходів і відображення в обліку і звітності витрат, окрім НП(С)БО 16 "Витрати" та НП(С)БО 15 "Дохід" [23,20,21]. Також кожна галузь економіки регламентується низкою спеціальних нормативних документів, які регулюють особливості діяльності таких підприємств, що, в свою чергу, впливає на особливості побудови облікового процесу та формування звітної інформації, а також її аналітичної інтерпретації.

Різні галузі мають різні операційні цикли, специфічні господарські операції, методи виробництва, канали збуту, що впливає не лише

на особливості організації та побудови фінансового обліку, але й на складові фінансової звітності. Наприклад, на обсяг та структуру дебіторської заборгованості, обсяг запасів, суму амортизації.

Так, аграрні підприємства мають тривалий операційний цикл, що характеризується сезонністю, тому у фінансовій звітності знаходять відображення незавершене виробництво, біологічні активи та витрати майбутніх періодів; на звітну дату значно зменшується вартість запасів; відсутні товари.

Будівельні підприємства характеризуються, як правило, довготривалим операційним циклом; віддаленістю об'єктів будівництва від бухгалтерії; складністю процесів, машин і механізмів; особливостями визнання доходів за ступенем завершеності робіт; періодично значним обсягом дебіторської заборгованості, особливо якщо будівництво відбувається за бюджетні кошти, де на сучасному етапі практично відсутні авансові платежі.

Торгівельні підприємства мають значний обсяг витрат на збут та товарно-матеріального обігу.

Автотранспортні підприємства характеризуються великим обсягом витрат на експлуатацію транспорту та оренду. Переробні підприємства мають велику питому вагу запасів, готової продукції, незавершеного виробництва, авансові розрахунки.

Отже, аналізуючи у фінансовій звітності склад та структуру активів, доходів і витрат, а також структуру собівартості можна чітко відстежити зв'язок з галузевими особливостями підприємства і визначити його належність до тієї чи іншої галузі економіки.

За зворотнім напрямом досліджуваного зв'язку можемо зазначити, що фінансова

Таблиця 1. Узагальнені основні фактори галузевих особливостей, які впливають на формування показників фінансової звітності підприємств

Фактори галузевих особливостей	Особливості впливу
Операційний цикл	Тривалість операційного циклу впливає на формування і відображення витрат, доходів і фінансових результатів. В аграрних підприємствах цикл є тривалим і сезонним, у будівельних – довгостроковим, що ускладнює визначення дати визнання доходів. У торгівлі та автотранспортних підприємствах цикл є коротким, що надає змогу оперативного відображати результати діяльності.
Характер продукції, товарів, робіт, послуг	Впливає на формування собівартості. Аграрні підприємства характеризуються сировинною та біологічною продукцією; будівельні – поетапно створюваними роботами чи послугами; торговельні – товарами; автотранспортні – послугами перевезення; переробні – готовою харчовою або технічною продукцією.
Особливі статті звітності	Свідчать про належність до конкретної галузі і впливають на структуру балансу, відповідно, і ряд аналітичних показників. Для аграрної галузі – це біологічні активи; у будівництві – незавершене виробництво, аванси; для сфери транспорту – витрати майбутніх періодів; для торговельних підприємств – товари, для переробних підприємств – готова продукція, сировина.
Структура активів і капіталу	Впливає на ліквідність балансу та амортизаційні відрахування. У сільському господарстві переважають біологічні активи та основні засоби; у торгівлі – товари та грошові кошти; у транспорті та будівництві – рухомі основні засоби; у переробній промисловості – сировина, готова продукція, обладнання.
Специфіка обліку доходів і витрат	Структура витрат формується відповідно до галузевих процесів. Доходи визнаються за різними фактами. У будівництві дохід визнається за ступенем завершеності, у сільському господарстві – під час реалізації врожаю, у торгівлі та переробних підприємствах – за фактом реалізації, в автотранспортних підприємствах – за фактом надання послуги перевезення.
Специфіка формування собівартості	У переробних підприємствах – складна багатостадійна калькуляція; у сільському господарстві – витрати накопичуються впродовж сезону у розрізі культур; у будівництві – за кожним об'єктом будівництва; в автотранспортних підприємствах – за кожним маршрутом або рейсом; у торгівлі – ціна придбання та ТЗВ у розрізі кожного виду товару.
Галузеві ризики та зовнішнє середовище	Впливають на формування витрат та фінансових результатів. В аграрних підприємствах це – погодні умови, біологічні фактори; у будівельних – погодні умови, регуляторні затримки, фінансування; у торговельних – конкуренція, сезонність попиту; в автотранспортних – паливе, запасні частини, простой; у переробних – ціни на сировину, строки придатності.
Розкриття інформації	Можливість інтерпретації та аналізу. Аграрні підприємства надають пояснення щодо оцінки біологічних активів; будівельні – щодо ступені завершеності робіт чи послуг, договірних зобов'язань; торговельні – щодо націнки, дисконтної політики; автотранспортні – щодо собівартості рейсів; переробні – щодо структури витрат, втрат у виробництві.
Регуляторні та стандартні вимоги	Формують додаткові особливості та обмежувальні фактори. Аграрні підприємства – НП(С)БО 30, МСБО 41 [24]; будівельні – ДБН, бюджетне регулювання; торговельні – ліцензування, РРО/ПРРО; автотранспортні – правила перевезень; переробні – вимоги щодо якості, ДСТУ.
Клієнти та канали збуту	Збут може відбуватися протягом звітної періоду або періодично. Аграрні підприємства – переробники, елеватори; будівельні – приватні та бюджетні замовники; торговельні – посередники та кінцеві споживачі; автотранспортні – логістичні компанії, бізнес-клієнти; переробні – роздріб, опт, експорт.

Джерело: сформовано авторами.

звітність надає можливість оцінити фінансовий стан та результати діяльності підприємства у галузі, виявити сильні та слабкі сторони, порівняти їх з конкурентами, виявити та оцінити ризики, прийняти управлінські рішення. Фінансова звітність є основою для галузевого аналізу, який, у свою чергу, допомагає краще розуміти фінансові показники та тенденції у галузі. Галузевий аналіз дозволяє виявити специфічні особливості певної галузі, які потрібно враховувати при складанні фінансової звітності, щоб

Таблиця 2. Основні напрями управління галузевими особливостями під час формування фінансової та управлінської звітності

Напрямок управління	Практичний приклад
Розробка облікової політики з урахуванням галузевої специфіки. Визначення методів оцінки запасів залежно від особливостей обороту. Вибір методу нарахування амортизації відповідно до характеру експлуатації основних засобів. Встановлення критеріїв для визнання доходу. Формалізація обліку біологічних активів, нематеріальних активів, резервів тощо залежно від галузі.	У будівельному підприємстві поетапне визнання доходу відповідно до ступеня завершеності робіт або послуг.
Використання аналітичного обліку та субрахунків. Ведення аналітичного обліку витрат за об'єктами. Деталізація доходів і витрат за видами діяльності, проектами, культурами, партіями продукції тощо. Впровадження центрів відповідальності: виробництво, збут, логістика, управління.	У будівельному підприємстві облік витрат у розрізі об'єктів будівництва та статей кошторису.
Інтеграція галузевих нормативів та регуляторних вимог. Облік державних дотацій, субсидій, бюджетного фінансування з відповідним їх відображенням у фінансових результатах. Врахування спеціальних режимів оподаткування. Дотримання галузевої законодавчо-нормативної бази та галузевих методичних рекомендацій з обліку активів, доходів, витрат, фінансових результатів.	У переробних підприємствах наявність браку, враховуючи вимоги до якості та ДСТУ.
Удосконалення системи документообігу та внутрішнього контролю. Розробка специфічних форм первинних документів, які не мають типової форми, та додаткових первинних і зведених документів. Запровадження внутрішнього контролю за основними операціями, які мають галузеву специфіку. Внутрішній контроль за обліковими оцінками.	На автотранспортному підприємстві розробляють журнали витрат пального та проводиться внутрішній контроль за перевищенням нормативів витрат пального.
Розкриття інформації у примітках до фінансової звітності. Формування та уточнення інформації приміток до звітності, для розкриття галузевої сутності показників (наприклад, пояснення біологічних активів, сезонних коливань, поетапного доходу). Складання деталізованих приміток для управлінських потреб. Надання аналітичної записки до звіту з поясненням особливостей формування основних статей.	Переробне підприємство у примітках до фінансової звітності надає пояснення щодо сезонних коливань цін на сировину та впливу вартості енергоносіїв на собівартість продукції.
Галузева автоматизація обліку. Автоматизація обліку з урахуванням галузевої специфіки. Використання модулів калькулювання, обліку незавершеного виробництва, управління запасами тощо.	У аграрному підприємстві Agri: Бухгалтерія дозволяє відображати всі специфічні господарські операції.
Моніторинг галузевих змін. Відстеження змін у законодавстві, стандартах, ринку. Перегляд облікової політики при зміні умов діяльності. Підвищення кваліфікації облікового та управлінського персоналу у специфіці галузі.	У торговельних підприємствах зміни та правила використання РРО/ПРРО.
Аналіз фінансової звітності. Проведення галузевого аналізу звітних показників з урахуванням специфіки витрат, циклічності, методів оцінки активів, джерел фінансування. Використання коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, оборотності тощо з урахуванням типових для галузі нормативів.	Для автотранспортного підприємства аналізується прибуток на 1 км пробігу та собівартість рейсу або маршруту.
Узгодження управлінського та фінансового обліку. Інтеграція звітності за центрами прибутку/витрат у загальну систему обліку для формування повної фінансової картини.	У переробному підприємстві дані про собівартість партій продукції з управлінського обліку автоматично передаються до фінансового модуля для формування форми №2 фінансової звітності.

Джерело: сформовано авторами.

вона була більш релевантною та корисною для інтерпретації її користувачами у контексті прийняття управлінських рішень.

Галузева специфіка підприємства є не лише контекстом та основою діяльності, але й фактором прямого впливу на логіку, структуру, глибину та зміст фінансової звітності. Врахування галузевої специфіки підприємств та відображення у фінансовій звітності інформації на її основі є ґрунтовною умовою для до-

стовірного формування звітності, правильного аналітичного висновку, ефективного управлінського рішення. Узагальнені основні фактори галузевих особливостей, які впливають на формування показників фінансової звітності підприємств, наведено у таблиці 1.

На нашу думку, управління галузевими особливостями під час формування фінансової звітності є процесом цілеспрямованої адаптації облікової політики, процедур та підходів з ура-

хуванням специфіки діяльності підприємства та організації фінансового обліку з метою забезпечення достовірної, порівнюваної та зрозумілої фінансової звітності, яку можна "читати" та аналізувати для прийняття управлінських рішень внутрішніми та зовнішніми користувачами. У таблиці 2 згруповано основні напрями управління галузевими особливостями під час формування фінансової та управлінської звітності.

Аналітична інтерпретація фінансової та управлінської звітності має відображати не лише числові значення показників, але й їхню економічну сутність у контексті галузевих особливостей. Стандартизовані підходи до фінансового аналізу, наприклад, визначення показників ліквідності, рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості тощо мають обмежену інформативність без урахування галузевих відмінностей у структурі активів, методах виробництва, циклічності операцій, облікових оцінках та умовах реалізації продукції чи послуг.

Аналітична інтерпретація залежить від структури звітності, оскільки у підприємств різних галузей показники фінансової звітності мають різну економічну вагу. Так, у торгівлі важливим елементом аналізу є оборотність товарних запасів і маржинальний прибуток на одиницю товару. Водночас, у будівництві більш важливими з боку аналізу є структура незавершеного виробництва, тривалість обороту капіталу, собівартість реалізованих проектів, поетапне визнання доходу.

Під час аналізу доцільно врахувати наявну різницю у джерелах прибутку і витрат підприємств різних галузей економіки. Так, аграрні підприємства мають високий рівень сезонності та їхній дохід може визначатися раз на рік, у той час як витрати розподілені на кілька етапів операційного циклу. Отже, аналіз рентабельності слід проводити в річному горизонті, а не за окремими кварталами. До того ж, доцільно враховувати біологічну трансформацію активів, яка впливає на результат ще до реалізації продукції. У переробній промисловості акцент ставиться на питомій вазі витрат на енергоносії, логістику та відходи виробництва, що вимагає детального аналізу елементів собівартості.

Галузева аналітика потребує врахування галузевих аналітичних коефіцієнтів. Наприклад, для автотранспортного підприємства в контексті прийняття управлінських рішень доцільно аналізувати доходи в розрахунку на 1 км пробігу, собівартість одного рейсу, серед-

ню продуктивність одиниці транспорту тощо. Для будівельного підприємства важливими показниками є структура витрат, частка виконаних робіт, середня тривалість об'єкту будівництва, прибуток на об'єкт, аналіз відхилення витрат від кошторису тощо. Рентабельність у розрізі сільськогосподарських культур, собівартість 1 т продукції, врожайність є важливими показниками для аграрного підприємства. Аналітична інтерпретація фінансової та управлінської звітності торговельного підприємства передбачає визначення оборотності товарів, аналізу дисконтної політики та торгової націнки тощо.

Маємо відмітити значну роль управлінської звітності в галузевому аналізі. Так, управлінська звітність надає можливість деталізації фінансових показників за центрами витрат, сегментами бізнесу або видами продукції, робіт, послуг. Такий аналіз дозволяє оцінити реальну рентабельність окремих напрямів (наприклад, доставку, види перевезень, нові види послуг чи продукції тощо); оперативно оцінювати відхилення фактичних витрат від нормативних, запланованих або кошторисних; обґрунтовувати управлінські рішення щодо оптимізації витрат, реструктуризації портфелю клієнтів, інвестування в прибуткові напрями тощо.

Як і за будь-яким іншим напрямом, аналізуючи показники фінансової звітності підприємств різних галузей економіки, доцільно використовувати комплексний аналітичний підхід. Проведення горизонтального аналізу (динаміка за періодами), вертикального аналізу (структурний аналіз), коефіцієнтного аналізу з адаптованими формулами, кореляції управлінських та фінансових показників дозволяє сформувати комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства, виявити причинно-наслідкові зв'язки між операційною діяльністю та кінцевими результатами, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням галузевої специфіки підприємств.

Отже, аналітична інтерпретація звітності набуває реальної цінності лише тоді, коли вона адаптована до умов конкретної галузі. Застосування формальних формул для визначення аналітичних показників не може надати інформації для реальної оцінки, на підставі якої доцільно буде прийняти управлінське рішення. Для цього має бути глибоке розуміння кожної статті звіту та її величини, як саме така величина формується і як вона змінюється залежно від технології, сезонності, обліко-

вої політики та ринкових умов. Лише за такого підходу фінансова та управлінська звітність стають дієвим інструментом підтримки стратегічних рішень щодо підприємства конкретної галузі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведеним дослідженням доведено, що галузева специфіка підприємств відіграє значну роль у формуванні фінансової та управлінської звітності, а також безпосередньо впливає на точність, повноту та релевантність аналітичної інтерпретації її показників. Встановлено, що досліджувані підприємства різних галузей (аграрні, будівельні, торговельні, автотранспортні, переробні) мають суттєві відмінності за операційним циклом, характером продукції, структурою активів, методами формування доходів і витрат, що зумовлює необхідність адаптації облікової політики, підходів до оцінки, розкриття інформації та побудови аналітичних моделей.

Результати дослідження підтвердили, що стандартизовані форми фінансової звітності не в повній мірі забезпечують адекватну інформативність для цілей внутрішнього аналізу та управлінських рішень без урахування галузевої приналежності суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим, особливого значення набуває інтеграція фінансової та управлінської звітності, побудова гнучких аналітичних систем на основі галузевих коефіцієнтів, врахування технологічних та економічних чинників, що притаманні тій чи іншій сфері діяльності.

До основних результатів дослідження можна віднести виділення головних факторів галузевого впливу на показники звітності; визначення специфіки побудови фінансової звітності для підприємств окремих галузей; надання визначення терміну та виокремлення основних напрямів управління галузевими особливостями під час формування звітності; обґрунтування необхідності використання галузевих аналітичних підходів і методів для підвищення точності висновків.

Разом з тим, проведені дослідження відкривають широкі можливості для подальших наукових розвідок. Найбільш актуальними та перспективними з них, на нашу думку, можна визначити розробку адаптивних методик фінансового аналізу для підприємств конкретних галузей; удосконалення форм управлінської звітності з урахуванням галузевої

специфіки; дослідження впливу змін облікової політики на релевантність фінансової інформації в різних секторах економіки; формування моделей інтегрованої звітності як об'єднання фінансових, управлінських та нефінансових показників в умовах цифрової трансформації.

Література:

1. Гринчишин Я. М. Роль галузевої фінансової звітності у задоволенні інформаційних потреб зовнішніх користувачів. Облік і фінанси АПК: науково-освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/rol-galuzevoi-finansovoi-zvitnosti-u-zadovolenni-informaciynih-potreb-zovnishnih-koristuvachiv.html>
2. Кладієв В. М. Економічна сутність та роль бухгалтерської звітності в інформаційному забезпеченні державного управління. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. Вип. 3. С. 262—269. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-46>.
3. Безкоровайна А. Вплив цифровізації економіки на формування та використання показників фінансової звітності підприємств. Управління змінами та інновації. 2025. Вип. 13. С. 32—37. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-13-5>.
4. Бойко Р., Воронко Р. Формування та подання фінансової звітності у форматі XBRL: стан, проблеми та перспективи впровадження в Україні. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2020. Вип. 61. С. 51—56.
5. Безкоровайна А. В. Проблеми формування показників фінансової звітності підприємств України за МСФЗ. Підприємництво і торгівля. 2023. Вип. 39. С. 17—24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-02>
6. Лемішовська О. С., Михайловський В. О. Управлінська звітність підприємства: теоретико-методичні аспекти та принципи формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. Вип. 1 (9). С. 179—188.
7. Яремко І. Й., Заворітній М. В. Управлінська звітність в системах управління та планування на підприємстві: особливості формування та змістові параметри. Ефективна економіка. 2022. Вип. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10282>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.5
8. Ясінська А. Методологія формування управлінської звітності в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88>

9. Гевлич Л. А., Гевлич І. Г. Фінансова та управлінська звітність вітчизняних підприємств. Економіка і організація управління. 2020. Вип. 1 (37). С. 49—59.

10. Поліщук О. Т., Шимко Н. О. Управлінська звітність підприємства: інформаційне забезпечення й оптимальна структура. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-42>

11. Дубініна М. В., Чебан Ю. Ю., Сирцева С. В., Лугова О. І., Мельник О. І. Вплив галузевих особливостей діяльності аграрних підприємств на формування фінансової і управлінської звітності та організацію її аудиторської перевірки. Агросвіт. 2025. Вип. 14. С. 23—33. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.23>

12. 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: 25.07.2025).

13. 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: 25.07.2025).

14. 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: 25.07.2025).

15. 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: 25.07.2025).

16. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 "Запаси": наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246; станом на 07.10.2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

17. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби": наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92; станом на 26.05.2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

18. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 "Дебіторська заборгованість": наказ Міністерства фінансів України

від 08.10.1999 № 237; станом на 29.09.2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

19. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 "Зобов'язання": наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 № 20; станом на 29.09.2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

20. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід": наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290; станом на 29.09.2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

21. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318; станом на 29.09.2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

22. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 "Біологічні активи": наказ Міністерства фінансів України від 18.11.2005 № 790; станом на 12.05.2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

23. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 18 "Будівельні контракти": наказ Міністерства фінансів України від 28.04.2001 № 205; станом на 29.09.2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0433-01#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

24. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 41 "Сільське господарство". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_-027#Text (дата звернення: 25.07.2025).

References:

1. Hrynychshyn, Ya.M. (2011), "The role of industry financial reporting in meeting the information needs of external users", available at: <https://magazine.faaf.org.ua/rol-galuzevoi-financevoiv-zvitnosti-u-zadovolenni-informaciynih-potreb-zovnishnih-koristuvachiv.html> (Accessed 25.07.2025).

2. Kladiiev, V.M. (2024), "The economic essence and role of accounting reporting in the information provision of state administration", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 3, pp. 262—269. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-46>.

3. Bezkorovajna, L. (2025), "Impact of digitization of the economy on the formation and use of financial statement indicators of enterprises", *Upravlinnia zminy ta innovatsii*, vol. 13, pp. 32—37. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-5>.
4. Bojko, R. and Voronko, R. (2020), "Formation and submission of financial reporting in XBRL format: status, problems and prospects for implementation in Ukraine", *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, vol. 61, pp. 51—56.
5. Bezkorovajna, L.V. (2023), "Problems of formation of financial reporting indicators of Ukrainian companies according to IFRS", *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, vol. 39, pp. 17—24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-02>
6. Lemishovs'ka, O.S. and Mykhajlovs'kyj, V.O. (2023), "Management reporting of the enterprise: theoretical and methodological aspects and principles of formation", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 1 (9), pp. 179—188.
7. Yaremko, I. and Zavoritnii, M. (2022), "Managerial reporting in management and planning systems at the enterprise: formation features and content parameters", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10282> (Accessed 25.07.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.5
8. Yasins'ka, A. (2024), "Methodology of the formation of management reporting in the enterprise management system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88>
9. Hevlych, L.L. and Hevlych, I.H. (2020), "Financial and management reporting of domestic enterprises", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1 (37), pp. 49—59.
10. Polischuk, O.T. and Shymko, N.O. (2021), "Management reporting of the enterprise: information significance and optimal structure", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-42>
11. Dubinina, M.V. Cheban, Yu.Yu. Syrtseva, S.V. Luhova, O.I. and Mel'nyk, O.I. (2025), "Influence of sectoral peculiarities of agricultural enterprises on the formation of financial and management reports and organisation of their audit", *Ahrosvit*, vol. 14, pp. 23—33. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.23>
12. 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/en/996-14> (Accessed 25.07.2025).
13. Ministry of Finance of Ukraine (2013), Order "National accounting regulation (standard) 1 "General requirements for financial reporting"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (Accessed 25.07.2025).
14. Ministry of Finance of Ukraine (2000), Order "National accounting regulation (standard) 25 "Simplified financial reporting"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00> (Accessed 25.07.2025).
15. 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 25.07.2025).
16. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "National accounting regulation (standard) 9 "Inventories"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (Accessed 25.07.2025).
17. Ministry of Finance of Ukraine (2000), Order "National accounting regulation (standard) 7 "Fixed assets"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (Accessed 25.07.2025).
18. Ministry of Finance of Ukraine (2020), Order "National accounting regulation (standard) 10 "Receivables"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (Accessed 25.07.2025).
19. Ministry of Finance of Ukraine (2000), Order "National accounting regulation (standard) Accounting Standard 11 "Liabilities"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text> (Accessed 25.07.2025).
20. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "National Accounting Standard 15 "Revenue"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (Accessed 25.07.2025).
21. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "National Accounting Standard 16 "Expenses"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (Accessed 25.07.2025).
22. Ministry of Finance of Ukraine (2005), Order "National Accounting Standard 30 "Biological Assets"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text> (Accessed 25.07.2025).
23. Ministry of Finance of Ukraine (2001), Order "National Accounting Standard 18 "Construction Contracts"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0433-01#Text> (Accessed 25.07.2025).
24. Ministry of Finance of Ukraine (2012), "International Accounting Standard 41 "Agriculture"", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_027#Text (Accessed 25.07.2025).

Стаття надійшла до редакції 27.07.2025 р.

УДК 338.49

І. А. Сазонець,

д. е. н., професор, професор кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8032-3675>

Ю. Г. Лучанська,

старший викладач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8234-6965>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.43

СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛІКУВАЛЬНОГО ХАРЧУВАННЯ У САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДАХ

I. Sazonets,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Tourist and Hotel and Restaurant Business, Dnipro Humanitarian University

Yu. Luchanska,

Senior Lecturer of the Department of Tourist and Hotel and Restaurant Business, Dnipro Humanitarian University

COMPONENTS OF MEDICAL NUTRITION IN SANATORIUM AND RESORT FACILITIES

Особливо важливе значення має роль санаторно-курортних закладів у відновленні здоров'я великої кількості населення, яке постраждало від наслідків повномасштабної військової агресії. Лікування хворих за допомогою харчування — дієтотерапія — є невід'ємною важливою частиною комплексної терапії всіх захворювань, метою якої є відновлення порушених обмінних процесів, вплив на перебіг захворювання, виведення шкідливих для уражених органів продуктів, що в результаті покращує стан пацієнтів.

Основними складовими лікувального харчування наступні: визначення раціону, хімічний склад і калорійність продуктів, дієта, принципи лікувального харчування (принцип м'якого харчування, принцип регулювання, принцип заміщення), контроль якості харчування, естетична подача страв, відповідальність осіб.

Важливим аспектом є впровадження інноваційних технологій у сфері харчування, що сприятиме підвищенню рівня обслуговування в санаторіях та курортних закладах

The role of sanatoriums and resorts is particularly important in restoring the health of large numbers of people affected by the consequences of full-scale military aggression. Military actions have led to an increase in the number of people in need of treatment and rehabilitation.

Treatment of patients through nutrition-diet therapy is an integral and important part of the comprehensive therapy of all diseases, the aim of which is to restore disturbed metabolic processes, influence the course of the disease, and remove harmful products from the affected organs, which ultimately improves the condition of patients.

Modern scientists recognize the following as the main components of therapeutic nutrition: determining the diet, chemical composition and calorie content of foods, diet, principles of therapeutic nutrition (the principle of soft food, the principle of regulation, the principle of substitution), quality control of nutrition, aesthetic presentation of dishes, and personal responsibility.

The organization of therapeutic nutrition includes several key stages: choosing an appropriate diet, taking into account the chemical composition and calorie content of foods, determining the diet, quality control, and food preparation.

Another important aspect is the introduction of innovative technologies in the field of nutrition, which will help improve the level of service in sanatoriums and resort facilities.

Given the large number of visitors to sanatoriums and resort facilities, it is necessary to select qualified personnel responsible for organizing nutrition and treatment. These may be dietitians, dietitian nurses, cooks or dietitian cooks, as well as qualified employees of the sanitary and epidemiological service.

An important aspect of the organization and management of therapeutic nutrition is the application of HACCP at all stages of food preparation in health centers. HACCP is a risk analysis and critical control point system that is an internationally recognized method for identifying and managing risks associated with food safety. It is a management system that ensures food safety by analyzing and controlling biological, chemical, and physical risks from raw material processing to finished products and consumption.

Ключові слова: складові, організація, лікувальне, харчування, санаторно-курортні, заклади, принципи, персонал.

Key words: components, organization, medical treatment, nutrition, sanatorium-resort facilities, principles, personnel.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Оздоровчі та лікувальні заходи на курортах є частиною державної системи охорони здоров'я, а курортне лікування є частиною комплексного лікування пацієнтів. Лікування на курорті та лікування природними факторами має ті ж властивості, що і найефективніші традиційні методи та, на відміну від фармацевтичних методів, вони є найбільш фізіологічними, природними для організму, мобілізують накопичений потенціал організму і зазвичай не викликають побічних ефектів. Доведено, що природні методи лікування мають значний вплив на організм і сприяють розвитку найважливіших систем організму, його захисних і адаптаційних реакцій. Показання до курортного лікування дуже широкі, тоді як обмеження є конкретними і чіткими. Показання та протипоказання до лікування в санаторно-курортних закладах, реабілітаційних центрах (як для дорослих, так і для дітей) встановлюються Міністерством охорони здоров'я України. Згідно з ними, захворювання серцево-судинної системи, нервової системи, травної системи, дихальної системи, опорно-рухового апарату, статевих органів, сечовивідних шляхів, крові, шкіри, очей та органів зору, а також хронічні токсичні захворювання, травми, захворювання обміну речовин та захворювання ендокринної системи показані для лікування в санаторіях. Спеціальне терапевтичне

лікування відіграє все більшу роль через необхідність поліпшення здоров'я значної частини населення, що постраждало від повномасштабної агресії. Військові дії призвели до збільшення кількості осіб, які потребують лікування та реабілітації. Терапевтична та оздоровча функція лікувально-оздоровчих центрів, санаторно-курортних закладів набуває все більшого значення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Терапевтичне харчування (терапевтична дієта) — це застосування програм харчування та харчових технологій, спеціально розроблених для терапевтичних або профілактичних цілей для пацієнтів (з гострими або хронічними рецидивуючими захворюваннями). Лікування пацієнтів за допомогою харчування — дієтичне харчування — є невід'ємною і важливою частиною загального плану лікування всіх захворювань. Лікувальне харчування відбувається з метою відновлення метаболічних порушень, впливу на захворювання, виведення продуктів, що негативно впливають на хворі органи, і, таким чином, поліпшує стан пацієнта. Тому процес організації лікувального харчування в тій чи іншій мірі досліджувався більшістю вчених, які вивчають розвиток і вдосконалення санаторно-курортних закладів. Са-

зонець І.А. спільно зі своїми співавторами проаналізував особливості лікувальних факторів у сфері курортів та відпочинку в посібнику "Курортна справа" та в інших працях [1, 4, 6, 7]. Власенко І.В., Іващенко Г.В., Сокол Т.Г. у праці "Курортна справа і медичний туризм" проаналізували взаємозв'язок терапевтичних факторів у оздоровлення [2]. Заваріка Г. М. у відомій публікації "Курортна справа" детально проаналізував міжнародний досвід організації заходів у курортних місцях [3]. Богатирьова Ю. А. досліджувала нові технології в галузі кулінарії в ресторанній справі [9]. У своїх попередніх роботах Сазонець І. А. та Лучанська Ю. Г. також визначили особливості застосування кулінарних технологій у лікувальному харчуванні в рамках організації оздоровчої діяльності в реабілітаційних та оздоровчих центрах [7].

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Лікувальне харчування залежить від характеру захворювання, стадії захворювання, стану пацієнта та індивідуальних особливостей пацієнта. Крім того, воно повинно бути пов'язане з комплексною системою лікувальних заходів та охорони здоров'я в реабілітаційному та оздоровчому центрі, санаторно-курортному закладі. Тому метою даної статті є дослідження складових організації лікувального харчування в реабілітаційних та оздоровчих центрах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні вчені визнають такі основні елементи організації лікувального харчування:

1. Визначення раціону харчування. Дієта підбирається лікарем з урахуванням характеру захворювання та індивідуальних особливостей пацієнта. Існують основні дієти (наприклад, дієта № 1, № 2, № 5) і додаткові дієти (наприклад, дієта № 1а, № 1б). Наприклад, дієта № 1 призначається при виразковій хворобі шлунка, а дієта № 5 — при захворюваннях печінки.

2. Хімічний склад і енергетична цінність продуктів харчування. Важливо враховувати вміст білків, жирів, вуглеводів, вітамінів, мінералів і калорій у продуктах харчування. Раціон підбирається відповідно до потреб пацієнта та характеру захворювання. Наприклад, при діабеті обмежується споживання вуглеводів, а при захворюваннях печінки — жирів.

3. Режим харчування. Охоплює дотримання правил харчування, кількісний та якісний розподіл щоденних порцій, а також інтервали між прийомами їжі. Зазвичай рекомендується приймати їжу 5—6 разів на день, включаючи ве-

черю (о 22—23 годині). Наприклад: легкий сніданок або обід та прийняття їжі 5—6 разів на день.

4. Принципи лікувального харчування. Принцип м'якого харчування: запобігання подразненню травного тракту. Принцип регулювання: забезпечення балансу поживних речовин. Принцип заміщення: доповнення раціону речовинами, що відсутні в організмі.

5. Контроль якості харчування. Контроль якості харчування здійснює дієтолог та лікар, який чергує. Кухар відповідає за те, щоб страви готувалися відповідно до встановлених процедур і відповідали стандартам харчування.

6. Подача страв. Слід приділяти увагу смаковим і фізичним властивостям їжі, а також сервіруванню та подачі страв. Спокійна обстановка під час прийому їжі також сприяє кращому травленню.

7. Відповідальність. Головний лікар (або заступник головного лікаря, відповідальний за лікування) несе загальну відповідальність за терапевтичне харчування. Медичні сестри-дієтологи беруть участь у забезпеченні медичних аспектів організації терапевтичного харчування та контролі за обігом продуктів харчування. Відповідальний кухар відповідає за дотримання процедур приготування страв.

Авторами було проведено дослідження організації харчування у Рівненському госпіталі ветеранів війни. Встановлено, що їжа подається безпосередньо на тарілки. Їжі висначає, щоб ветерани не залишалися голодними і їжа завжди поживна, що викликає позитивні емоції у рекреантів. Всі отримують однакове харчування. Їжа не жирна, не смажена, не надто солена, кисла або гірка. Їжі достатньо. Але бувають випадки, коли їжу викидають, тому що порції занадто великі. Цей заклад пропонує харчування для конкретних захворювань та особливо важливим є наявність безбар'єрного простору у містах харчування. Харчування організовано як в столовій, кафе, так і безпосередньо в котеджах де проживають учасники бойових дій. Лікувальне харчування включає 4 дієтичні програми, кожна з яких спрямована на вирішення певних проблем зі здоров'ям. Деякі дієтичні програми мають варіації, які застосовуються на різних стадіях захворювання (гостра фаза, ремісія або реконвалесценція).

Більшість дієтичних програм, особливо ті, що призначаються для тривалого застосування, містять достатню кількість поживних речовин необхідних для організму. Коли потреба в певних поживних речовинах зростає через захворювання (підвищене споживання білків,

Таблиця 1. Учасники процесу організації лікувального харчування та їх функції

Учасник	Функції
Лікар-дієтолог	- визначати, які продукти та страви необхідні для пацієнтів залежно від їхнього стану здоров'я; - розробляти дієтичне меню для різних категорій хворих (діабет, серцево-судинні патології, шлунково-кишкові захворювання та ін.); - контроль за калорійністю, балансом білків, жирів, вуглеводів, мікроелементів в раціоні.
Дієтична сестра	- допомагає лікарю-дієтологу у веденні пацієнтів; - відповідає за контроль видачі дієтичних страв у лікувальних закладах; - стежить за дотриманням пацієнтами призначеного режиму
Шеф-кухар або дієтичний кухар	- дотримується технологічних карт приготування, щоб їжа зберігала корисні властивості; - використовує щадні методи приготування (парове, варіння, тушкування, запікання)
Санітарно-епідеміологічна служба	- перевіряє якість продуктів, умови їх зберігання та приготування; - стежить за санітарними нормами на кухнях санаторіїв, лікарень, дитячих установ
Головний лікар санаторію	Визначає комплексний характер лікувально-оздоровчих процедур в санаторно-курортному закладі та здійснює загальне керівництво та контроль за системою лікувального (дієтичного) харчування

вітамінів, заліза, втрата рідини, мінералів), вміст деяких поживних речовин може бути збільшений. Іноді (наприклад, у післяопераційний період або при гострому панкреатиті) на короткий час може бути призначено фізично неповноцінне харчування або голодування. Лікування деяких пацієнтів вимагає зміни харчових звичок і приготування їжі.

Організація лікувальної дієти включає в себе певні основні етапи: вибір відповідної дієти, розрахунок хімічного складу та енергетичної цінності продуктів, складання плану харчування, а також контроль якості та приготування страв.

Викладачі ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університету", серед яких і автори дослідження пройшли стажування в госпіталі і надали високу оцінку рівню організації харчування. Керівництво госпіталю складає щорічний бізнес-план, який включає закупівлю, переробку та споживання продуктів харчування. Мета цього плану — повністю задовольнити потреби споживачів і заощадити ресурси лікувального закладу.

Лікувальне харчування є невід'ємною частиною лікування в санаторно-курортних закладах і відіграє важливу роль у відновленні здоров'я та профілактиці хронічних захворювань. Добре організована система терапевтичного харчування сприяє поліпшенню стану пацієнтів, підвищенню ефективності лікувальних процедур та поліпшенню загального стану здоров'я. Це особливо актуально в період, коли наша

країна перебуває у стані війни з державою-агресором. Сьогодні не тільки військові, а й цивільні особи потребують лікування в санаторно-курортних закладах через травми, стрес, виснаження або інші психічні та фізичні причини. Однак, організація та управління системою лікувального харчування в лікарнях та закладах догляду за хворими стикається з багатьма проблемами. Серед них — необхідність індивідуалізації харчування, забезпечення якості та безпеки харчових продуктів, дотримання сучасних стандартів харчування та ефективне управління ресурсами.

Іншим важливим аспектом запровадження методів лікувального харчування є застосування передових технологій у галузі харчування, що сприяє поліпшенню якості послуг у лікарнях та санаторно-курортних закладах. Через велику кількість відвідувачів лікарень та санаторно-курортних закладів необхідно наймати добре підготовлений персонал для планування харчування та лікування. Дієтологи, дієтотерапевти, кухарі або кухарі-дієтологи та спеціалізований медичний персонал — всі ці посади повинні бути в наявності в організаційній структурі лікувальних та оздоровчих закладів для забезпечення професійної організації харчування та дієтотерапії. До завдань цих фахівців належать (таблиця 1).

В організації та управлінні лікувальним харчуванням важливим аспектом є застосування НАССР на всіх етапах приготування їжі в клініках та оздоровчих центрах. НАССР (Hazard

Analysis and Critical Control Points — аналіз ризиків та критичні контрольні точки) — це система аналізу ризиків та критичних контрольних точок. Застосування цієї системи є міжнародно визнаним методом ідентифікації та управління ризиками, пов'язаними з безпекою харчових продуктів. НАССР — це система управління, яка забезпечує безпеку харчових продуктів шляхом аналізу та контролю біологічних, хімічних та фізичних ризиків, починаючи від сировини і закінчуючи переробкою та споживанням готової продукції. Впровадження НАССР є необхідним для зниження ризику харчового отруєння споживачів, оптимізації продуктів харчування та процесів їх виробництва, а не лише для дотримання вимог законодавства [8].

Серед інноваційних кулінарних технологій, які можуть бути застосовані в оздоровчих центрах та курортах, все більшої популярності набувають або вже стали поширеними вакуумне приготування (*sous-vide*), пакотаж (*racotaging*) та тушкування (*braising*). Суть вакуумного приготування полягає у використанні спеціальних вакуумних пакетів для приготування м'яса, риби, фруктів та овочів при постійній низькій температурі. Технологія пакування передбачає гомогенізацію та змішування продуктів, а технологія тушкування — приготування продуктів у власному жирі при відносно низькій температурі (від 70 до 130 градусів). Жир не горить, тому під час приготування не утворюються канцерогенні речовини [9].

Для оптимізації лікувального харчування в санаторно-курортних закладах необхідна загальна координація між дієтологами, кухарями, медсестрами-дієтологами та адміністративним персоналом. Цю сферу доцільно розвивати шляхом впровадження міжнародних стандартів харчування, використання екологічно чистих продуктів та новітніх технологій для поліпшення якості послуг.

ВИСНОВКИ

Показання до лікування в санаторно-курортних закладах і курортах досить широкі, а обмеження конкретні. Міністерство охорони здоров'я України визначило показання та протипоказання до лікування в санаторіях і курортах (для дорослих і дітей). Особливо важливе значення має роль санаторно-курортних закладів у відновленні здоров'я великої кількості населення, яке постраждало від наслідків повномасштабної військової агресії. Військові дії призвели до збільшення кількості людей, які потребують лікування та реабілітації.

Лікування хворих за допомогою харчування — дієтотерапія — є невід'ємною важливою частиною комплексної терапії всіх захворювань, метою якої є відновлення порушених обмінних процесів, вплив на перебіг захворювання, виведення шкідливих для уражених органів продуктів, що в результаті покращує стан пацієнтів. Тому більшість вчених, які займаються дослідженнями та оптимізацією терапевтичних заходів, в тій чи іншій мірі враховують процес організації лікувального харчування.

Сучасні вчені визнають основними складовими лікувального харчування наступні: визначення раціону, хімічний склад і калорійність продуктів, дієта, принципи лікувального харчування (принцип м'якого харчування, принцип регулювання, принцип заміщення), контроль якості харчування, естетична подача страв, відповідальність осіб.

Організація лікувального харчування включає кілька ключових етапів: вибір відповідної дієти, врахування хімічного складу і калорійності продуктів, визначення раціону, контроль якості та приготування страв.

Іншим важливим аспектом є впровадження інноваційних технологій у сфері харчування, що сприятиме підвищенню рівня обслуговування в санаторіях та курортних закладах. З огляду на велику кількість відвідувачів санаторіїв та курортних закладів, необхідно підібрати кваліфікований персонал, відповідальний за організацію харчування та лікування. Це можуть бути дієтологи, дієтологи-медсестри, кухарі або кухарі-дієтологи, а також кваліфіковані працівники санітарно-епідеміологічної служби.

Важливим аспектом в організації та управлінні лікувальним харчуванням є застосування НАССР на всіх етапах приготування їжі в оздоровчих центрах. НАССР — це система аналізу ризиків та критичних контрольних точок, яка є міжнародно визнаним методом виявлення та управління ризиками, пов'язаними з безпекою харчових продуктів. Це система управління, яка забезпечує безпеку харчових продуктів шляхом аналізу та контролю біологічних, хімічних та фізичних ризиків від обробки сировини до готової продукції та споживання.

Література:

1. Сазонець І.А., Вівсянник О.М., Баб'як О.В., Бурачик А.І. Курортна справа. Навчальний посібник. Рівне. Волинські обереги, 2024. 300 с.
2. Власенко І. В. Іващенко Г. В., Сокол Т. Г. Курортна справа і медичний туризм: навч.

посіб. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2017. 374 с.

3. Заваріка Г. М. Курортна справа: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ: ЦУЛ., 2015. 263 с.

4. Сазонець І.Л., Потьомкіна В.А. Державно-інституційне регулювання розвитку курортної справи в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023, № 2 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1116> (дата звернення: 23.05.2023 р.).

5. Корпоративна соціальна відповідальність в індустрії гостинності: навч. посіб. / Джинджоян В.В., Сазонець О.М., Лисенко О.В., Гессен А.Є. Київ: "Каравела", 2025. 250 с.

6. Сазонець І.Л., Гессен А.Є., Седлецька О.В., Лучанська Ю.Г. Стандарти створення безбар'єрного простору в ресторанах України на основі інклюзивних підходів. Агросвіт. 2025. № 7. С. 72—77.

7. Сазонець І.Л., Лучанська Ю.Г. Кулінарні технології лікувального харчування в організації оздоровчої діяльності санаторно-курортних закладів. Ефективна економіка. 2025. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/archive> (дата звернення: 18.07.2025 р.).

8. Що необхідно знати про HACCP? URL: <https://dpssc.gov.ua/bezpechnist-kharchovykh-produktiv-ta-veterynariia/haccp/shcho-potribno-znaty-pro-haccp.html> (дата звернення: 15.03.2025 р.).

9. Богатирьова Ю.Л. Нові кулінарні технології в ресторанному господарстві. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства харчових виробництв: Матер. II Міжнар. наук.-практ. конф, Кривий Ріг, 30 квітня 2021 р. С. 40—41.

References:

1. Sazonets', I.L. Vivsianyk, O.M. Bab'iak, O.V. and Burachyk, A.I. (2024), Kurortna sprava [Resort business], Volynski oberehy, Rivne, Ukraine.

2. Vlasenko, I.V. Ivaschenko, H.V. and Sokol, T.H. (2017), Kurortna sprava i medychnyj turizm [Resort and medical tourism], Nilan-LTD, Vinnytsia, Ukraine.

3. Zavarika, H.M. (2015), Kurortna sprava [Resort business], TsUL., Kyiv, Ukraine.

4. Sazonets', I.L. and Pot'omkina, V.A. (2023), "State and institutional regulation of the development of resort business in Ukraine", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 2, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1116> (Accessed 23.05.2023).

5. Dzhyndzhoian, V.V. Sazonets', O.M. Lysenko, O.V. and Hessen, A.Ye. (2025), Korporatyvna

sotsial'na vidpovidal'nist' v industrii hostynnosti [Corporate social responsibility in the hospitality industry], Karavela, Kyiv, Ukraine.

6. Sazonets', I.L. Hessen, A.Ye. Sedlets'ka, O.V. and Luchans'ka, Yu.H. (2025), "Standards for creating a barrier-free space in Ukrainian restaurants based on inclusive approaches", Ahrosvit, vol. 7, pp. 72—77.

7. Sazonets', I.L. and Luchans'ka, Yu.H. (2025), "Culinary technologies of therapeutic nutrition in the organization of health-improving activities of sanatorium and resort establishments", Efektyvna ekonomika, vol. 7, available at: (Accessed 18.07.2025).

8. Main Directorate of the State Service for Food and Consumer Protection in Chernihiv region (2025), "What do you need to know about HACCP?", available at: <https://dpssc.gov.ua/bezpechnist-kharchovykh-produktiv-ta-veterynariia/haccp/shcho-potribno-znaty-pro-haccp.html> (Accessed 15.03.2025).

9. Bohatyr'ova, Yu.L. (2021), "New culinary technologies in the restaurant industry", Innovatsijnyj rozvytok hotel'no-restorannoho hospodarstva kharchovykh vyrobnytstv: Mater. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Innovative development of the hotel and restaurant industry of food production: Materials of the II International Scientific and Practical Conference], Kryvyj Rih, Ukraine, pp. 40—41.

Стаття надійшла до редакції 17.07.2025 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 331.101.3:316.346.2:005.95/.96

Ю. О. Головчук,

д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

К. М. Вергелес,

д. філос. н., професор, професор кафедри філософії та суспільних наук,

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5695-7862>

Ю. М. Лисиця,

Phd, доцент, доцент кафедри пропедевтики дитячих захворювань та догляду за хворими

дітьми, Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0248-0338>

Г. М. Мазур,

асистент кафедри анестезіології, інтенсивної терапії та медицини невідкладних станів,

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5917-9824>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.49

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В СОЦІАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Y. Holovchuk,

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

K. Vergeles,

Doctor of Philosophy Sciences, Professor, Professor of the Department of Philosophy and Social Sciences,

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

Y. Lysytsia,

PhD in Medicine, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Propedeutics of Pediatric Diseases

with Patient Care, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

G. Mazur,

Department of Anesthesiology, Intensive Care and Emergency Medicine,

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

HUMAN RESOURCE POLICY AS A TOOL FOR ENSURING GENDER EQUALITY IN SOCIAL MANAGEMENT

У статті досліджено кадрову політику як ключовий інструмент забезпечення гендерної рівності в соціальному менеджменті. Проаналізовано гендерну структуру працівників у сферах освіти, охорони здоров'я, культури та державного управління, розглянуто динаміку змін на керівних посадах різних рівнів. Особливу увагу приділено проблемі гендерного розриву в оплаті праці як у межах соціальної сфери, так і порівняно з країнами Європейського Союзу. Обґрунтовано необхідність удосконалення кадрової політики з урахуванням гендерної складової для підвищення соціальної справедливості, ефективності управління та професійної мотивації персоналу. Запропоновано практичні напрями впровадження гендерно-чутливих підходів у сфері управління персоналом у соціальному секторі, спрямовані на підвищення якості та ефективності роботи установ і формування інклюзивного середовища.

The article discusses HR policy as a key tool for ensuring gender equality in the social management system. The social sphere is one of the most feminized sectors of the economy, but despite the high proportion of women among employees, their representation in leadership positions remains insufficient. The article analyzes the gender structure of human resources in such sectors as education, healthcare, culture, and public administration based on official statistics for 2020—2025. It has been determined that in most cases there is a positive trend in the growth of the share of women in leadership positions, but the rate of this growth remains slow.

The purpose of the study is to identify structural barriers to gender equality in HR policy and to propose institutional mechanisms for their elimination. The methodological framework includes system analysis, comparative review, and expert evaluation. The findings confirm that the persistence of gender imbalances undermines the effectiveness of social sector governance.

Special attention is paid to the study of the gender pay gap. It is established that, despite the dominance of women in the social sphere, men's remuneration is on average higher. A comparison with the indicators of the European Union countries (Germany, France, Poland, Sweden) is provided, which allows us to draw conclusions about a higher level of gender inequality in Ukraine compared to the average European trends. The author offers a set of practical recommendations for improving personnel policy in the social sphere, grounded in the principles of gender equality and social justice. Among the key proposals are the introduction of regular gender audits to assess the current state of gender balance within institutions and identify areas of implicit bias or structural inequality.

The author also highlights the value of targeted support for women's career development, such as mentorship programs, leadership training, and work-life balance initiatives (e.g., flexible working hours, parental leave for both genders).

The results of the study can be used in the practice of public administration, in the development of human resource development strategies in the social sector, as well as in the educational process for training social sector managers and implementing gender-sensitive approaches in the human resource management system at the national and regional levels. The conclusions emphasize the need for an integrated and accountable HR strategy that ensures equal opportunities and promotes sustainable development.

Ключові слова: кадрова політика, соціальний менеджмент, гендерна рівність, рівність у зарплаті, гендерні стереотипи, інклюзивність в робочому середовищі.

Key words: HR policy, social management, gender equality, salary equality, gender stereotypes, inclusiveness in the work environment.

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

У сучасних умовах соціальної трансформації та реформування публічного сектору зростає значення ефективної кадрової політики як чинника стабільності й результативності управлінських рішень. Особливо актуальним це питання постає в соціальному управлінні, яке охоплює ключові сфери життєзабезпечення населення — освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, культуру. Одним із пріоритетів кадрової політики в цих секторах є забезпечення принципів гендерної рівності, що не лише сприяє підвищенню мотивації та професійного розвитку персоналу, але й відповідає європейським стандартам демократії та соціальної справедливості.

Незважаючи на те, що у соціальній сфері переважає жіночий кадровий склад, особливо на виконавчих рівнях, зберігається низка проблем — розрив в оплаті праці між чоловіками

та жінками, обмежене представництво жінок на керівних посадах, недостатня гендерна чутливість політик і процедур. Це вимагає не лише перегляду підходів до формування кадрового потенціалу, а й інтеграції гендерного підходу в усі етапи управлінських процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

У науковому доробку Люльки Г. гендерна компетентність розглядається як ключовий компонент професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти. Авторка наголошує, що ефективне управління сучасним освітнім закладом неможливе без формування безпечного, інклюзивного та гендерно чутливого середовища. Гендерна компетентність трактується як інтегральна якість, що включає правову обізнаність, критичне мислення, емоційну зрілість та повагу до різноманіття. Особливий акцент зроблено на необхідності включення гендерних підходів до програм підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти [3].

У працях Турло Н.П. та Літвін О.Г. ґрунтовно проаналізовано проблему гендерного розриву в оплаті праці як в Україні, так і в країнах ЄС. Серед основних причин авторки виокремлюють гендерні стереотипи, дискримінаційні практики, обмежений доступ жінок до управлінських позицій та нерівні можливості кар'єрного зростання. Окрему увагу приділено досвіду Ісландії, Норвегії та країн ЄС. Обґрунтовано необхідність комплексної політики, яка поєднує законодавчі ініціативи, інституційну підтримку жінок та формування гендерно чутливої культури на ринку праці [9, с. 51—60].

М'ячин В. зосереджує увагу на демографічних викликах, що впливають на розвиток людського капіталу в Україні. Він підкреслює зменшення частки молоді до 14 років як загрозу майбутньому відтворенню трудових ресурсів. Виокремлюється критична роль вікової групи 30—45 років як основи продуктивної зайнятості. Автор також зазначає, що дефіцит молодих кадрів здатен посилити тиск на системи охорони здоров'я, освіти та соціального захисту [4, с. 158—163].

Чернякова О. у своєму дослідженні розглядає теоретико-методологічні засади публічного управління професійною підготовкою жінок в умовах воєнного стану. Авторка обґрунтовує значущість державної політики зайнятості жінок як одного з ключових чинників соціально-економічної стабілізації. Наголошується на потребі модернізації освітніх послуг, створення системи профорієнтаційних центрів та впровадження проєктного підходу до управління [11, с. 389—406].

Шапірко В.Г. аналізує правові засади забезпечення гендерної рівності на державній службі як важливу складову реалізації права на працю. Автор вказує на наявні дисбаланси у доступі жінок до керівних посад, нерівність в оплаті праці та недостатній рівень прозорості кадрових процедур. Здійснено аналіз чинного законодавства, зокрема законів України "Про державну службу" та "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків", у порівнянні з європейськими практиками. Висунуто пропозиції щодо вдосконалення нормативної бази, включаючи запровадження квот, створення відкритих баз кар'єрних можливостей та посилення контролю за дотриманням принципів рівності в органах влади [15].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНИШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри численні наукові дослідження, проблематика впливу кадрової політики на забез-

печення гендерної рівності в соціальній сфері залишається недостатньо вивченою. Особливо це стосується аналізу гендерного дисбалансу в оплаті праці, обмеженого доступу жінок до керівних посад та впливу цих чинників на мотивацію персоналу й ефективність роботи установ. Часто принципи рівності декларуються лише формально, без належних механізмів реалізації. Відсутність системного моніторингу результатів ускладнює оцінку ефективності гендерно орієнтованої кадрової політики. Це зумовлює потребу в подальших комплексних дослідженнях у даному напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз ролі кадрової політики як інструменту забезпечення гендерної рівності в системі соціального управління, визначення основних викликів та обґрунтування напрямів удосконалення кадрової стратегії з урахуванням гендерних особливостей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах трансформації суспільства питання забезпечення гендерної рівності набуває особливої актуальності, зокрема у сфері соціального менеджменту. Кадрова політика як складова системи управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні інклюзивного середовища, що гарантує рівні можливості для жінок і чоловіків на ринку праці, в професійному зростанні та прийнятті управлінських рішень.

Для розуміння управлінських процесів у соціальній сфері важливо аналізувати гендерну структуру кадрового потенціалу, оскільки вона впливає на ефективність рішень, розподіл ресурсів та дотримання соціальної справедливості. Гендерний склад персоналу визначає якість функціонування таких ключових напрямів, як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура, спорт і державне управління. Ці сфери забезпечують базові потреби населення та формують людський капітал. Особливістю української соціальної сфери є висока фемінізація, що зумовлює потребу у впровадженні гендерно чутливої кадрової політики.

Згідно з офіційними даними Державної служби статистики України, у 2020—2022 роках частка жінок у сфері освіти стабільно перевищувала 80%. Зокрема, серед вчителів загальноосвітніх шкіл жінки становили понад 84%, а серед керівників шкіл (директорів та їх заступників) — близько 82,4%. У закладах вищої освіти ситуація є більш складною: хоча

Таблиця 1. Гендерна структура кадрів у соціальній сфері за 2020–2025 роки, %

Напрямок	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Освіта (частка жінок-педагогів)	84,0	–	–
1а. Викладачі/керівники вищих	18,1	18,9	20,2
1б. Директори шкіл	22,8	24,4	26,4
2. Охорона здоров'я та соцдопомога (медперсонал, соцпрацівники)	>60	–	–
3. Державне управління й оборона (керівні посади)	22,8	24,4	26,4
4 Військові офіцери жінки	7,5	8,2	9,0
5. Мистецтво, спорт, розваги	>50	–	–

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [1; 3].

студентський контингент має незначну перевагу на користь жінок (у 2022 році — 120 жінок на 100 чоловіків), академічна ієрархія демонструє зворотну тенденцію. Частка жінок серед професорів і докторів наук залишається на рівні 18–22%, що свідчить про обмежений доступ жінок до найвищих наукових і управлінських позицій.

У сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги жінки становлять переважну більшість персоналу. У 2021–2022 роках понад 70% працівників медичних установ та закладів соціального обслуговування були жінками. Серед середнього медичного персоналу ця цифра ще вища — до 85%. Однак частка жінок серед головних лікарів, керівників закладів охорони здоров'я або очільників департаментів охорони здоров'я на місцевому рівні є значно нижчою. Це вказує на горизонтальну сегрегацію (концентрацію жінок у "низових" посадах) і вертикальну сегрегацію (меншу присутність у керівництві) [17; 18].

Схожа ситуація спостерігається у сфері державного управління. За офіційною статистикою, частка жінок серед державних службовців є високою — у деяких регіонах перевищує 60%. Однак, за даними Національного агентства України з питань державної служби, на керівних посадах жінки становили лише 26,4% у 2022 році. Особливо суттєвий дисбаланс спостерігається в структурах центральної влади, зокрема в оборонному секторі, секторі безпеки та державному управлінні на вищому рівні, де представництво жінок є мінімальним.

У сфері мистецтва, спорту, культури та розваг кількісних даних менше, однак численні дослідження та галузеві звіти вказують на значну частку жінок серед працівників бібліотек, музеїв, дитячих спортивних шкіл, центрів доз-

вілля тощо. Водночас, як і в інших секторах, жінки меншою мірою представлені на рівні управління установами культури, творчими спілками, спортивними федераціями [3; 13].

З метою наочного представлення змін у гендерному складі працівників соціальної сфери доцільно розглянути відповідні статистичні дані за 2020–2025 роки (табл. 1).

Аналіз таблиці 1 свідчить про збереження високого рівня фемінізації у ключових галузях соціальної сфери, з поступовим зростанням представництва жінок на керівних посадах.

У сфері освіти спостерігається стійка тенденція до зростання частки жінок серед керівного складу. Хоча загальна частка жінок серед педагогів залишалася стабільно високою і становила 84% у 2020 році, варто звернути увагу на позитивну динаміку серед керівників вищих навчальних закладів: з 18,1% у 2020 році до 20,2% у 2022 році. Аналогічна ситуація спостерігається серед директорів шкіл — їхня частка зросла з 22,8% у 2020 році до 26,4% у 2022 році. Це свідчить про поступове, хоча й повільне подолання вертикальної гендерної сегрегації.

У галузі охорони здоров'я та соціального захисту жінки традиційно домінують: понад 60% персоналу становлять жінки. Однак відсутність оновлених статистичних даних за 2021–2022 роки ускладнює повноцінну оцінку динаміки змін на керівному рівні в цій сфері.

У сфері державного управління та оборони спостерігається чітко виражене зростання частки жінок на керівних посадах. Якщо у 2020 році серед державних службовців жінки становили 22,8% керівного складу, то вже у 2022 році цей показник зріс до 26,4%. Особливо примітним є зростання частки жінок серед військових офіцерів — з 7,5% у 2020 році до 9,0% у 2022 році. Хоча ці цифри залишаються відносно низькими, динаміка свідчить про посилення ролі жінок навіть у таких традиційно "чоловічих" секторах, як оборона.

Щодо сфери мистецтва, спорту та розваг, орієнтовні оцінки вказують на домінування жінок серед працівників (понад 50%), що відповідає загальноєвропейським тенденціям фемінізації креативних індустрій. Проте відсутність точних щорічних даних не дозволяє простежити динаміку змін.

Вивчення гендерного розриву в оплаті праці є важливим напрямком забезпечення рівності в соціальному менеджменті, адже він безпосередньо впливає на мотивацію та ефективність кадрової політики [3; 6; 18].

За даними Державної служби статистики України, у період 2020–2022 років середньо-

місячна заробітна плата жінок у соціальній сфері (зокрема в освіті, охороні здоров'я, соціальному захисті) становила в середньому 80—89% від зарплати чоловіків. У 2022 році, наприклад, середня заробітна плата в освіті для чоловіків сягала 17 000 грн, тоді як жінки отримували близько 15 000 грн. У галузі охорони здоров'я цей розрив був ще більш помітним у лікарських посадах вищого рівня, тоді як середній медичний персонал, де домінують жінки, загалом отримував нижчу оплату незалежно від статі [1; 17].

Особливо тривожною є ситуація з гендерним розривом в оплаті праці на керівних посадах: чоловіки частіше обіймають високооплачувані посади, тоді як жінки зосереджені у виконавчому секторі. Це посилює структурну нерівність і знецінення "жіночих" професій навіть у межах однієї галузі. В умовах воєнного стану прозорість у нарахуванні зарплат ускладнюється, премії та надбавки часто розподіляються суб'єктивно [7; 8, с. 54—56].

Гендерний розрив в оплаті праці свідчить про слабку інтеграцію гендерного підходу в кадрову політику. Рівність має передбачати не лише доступ до посад, а й рівну оплату за рівноцінну працю. Відсутність контролю, моніторингу та гендерних аудитів у соціальних установах сприяє збереженню проблеми. Для оцінки економічного напрямку гендерної рівності у соціальному менеджменті розглянемо динаміку середньомісячної заробітної плати працівників соціальної сфери упродовж 2020—2025 років (табл. 2).

Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати працівників соціальної сфери впродовж 2020—2025 років свідчить про поступове зростання доходів у всіх видах діяльності, що охоплюються соціальним менеджментом. Проте темпи підвищення заробітної плати є нерівномірними та демонструють певні диспропорції між галузями.

У сфері освіти заробітна плата зросла з 9 272 грн у 2020 році до 14 307 грн у I кварталі 2025 року. Хоча загалом спостерігається позитивна динаміка, у 2025 році зафіксовано незначне зниження порівняно з 2024 роком (із 14 605 грн до 14 307 грн), що може бути зумовлено інфляційними процесами або змінами в бюджетному фінансуванні [1].

Таблиця 2. Середньомісячна заробітна плата працівників соціальної сфери за 2020—2025 роки, грн

Вид діяльності	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. І квартал
Освіта	9 272	11 812	12 006	12 440	14 605	14 307
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	8 862	11 618	13 729	14 694	16 854	17 070
- з них охорона здоров'я	9 011	11 802	14 015	14 955	17 120	17 222
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	16 440	19 069	20 836	23 423	29 126	28 184
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	9 624	12 508	11 550	13 335	15 889	16 101
- діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	8 563	11 314	11 073	11 373	13 159	13 014
- функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	8 021	10 462	10 472	10 989	13 155	14 010

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [1].

Сфера охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, включаючи медицину, демонструє стабільне зростання: середня зарплата у галузі зросла з 8 862 грн у 2020 році до 17 222 грн у 2025 році. При цьому середня зарплата саме в охороні здоров'я у 2025 році становила 17 070 грн, що практично не відрізняється від загального показника по сфері. Це свідчить про порівняно збалансовану внутрішню структуру оплати праці в межах галузі [1].

Найвищі показники оплати праці традиційно спостерігаються в сфері державного управління та оборони, де заробітна плата зросла з 16 440 грн у 2020 році до 28 184 грн у 2025 році. Таким чином, вона перевищує оплату праці в освіті майже вдвічі, що вказує на збереження системної нерівності між секторами соціальної сфери навіть за умов загального зростання доходів [1].

У галузі мистецтва, спорту, розваг та відпочинку спостерігається відносно повільне зростання заробітної плати. Так, середня заробітна плата у сфері творчості, мистецтва та розваг зросла з 8 563 грн у 2020 році до 13 014 грн у 2025 році. Аналогічна динаміка характерна для сфери бібліотек, архівів і музеїв — з 8 021 грн у 2020 році до 13 014 грн у 2025 році. Незважаючи на позитивну динаміку, заробітна плата працівників культури залишається однією з найнижчих у соціальній сфері [1].

Соціальна сфера залишається недостатньо конкурентною в частині оплати праці (рис. 1), особливо в контексті підтримки професійної мотивації працівників, серед яких домінують жінки. Водночас значний розрив між секторами може свідчити про структурну нерівність, яка опосередковано впливає і на гендерний розрив в оплаті праці [3; 10, с. 240—289].

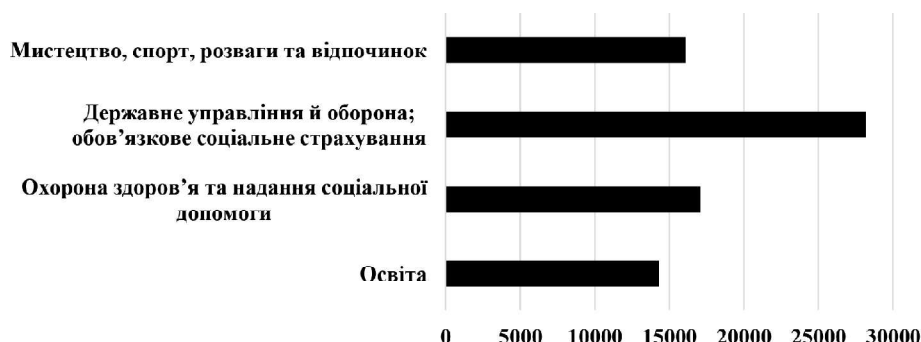


Рис. 1. Порівняльна динаміка середньомісячної зарплатної плати у галузях соціальної сфери за 2020–2025 роки, грн

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [1].

Таблиця 3. Гендерний розрив в оплаті праці в соціальній сфері та загалом по Україні за 2021 рік

Галузь	Гендерний розрив в оплаті (%)
Загальний по Україні	18,6
Освіта	~10–15
Охорона здоров'я та соцдопомога	~10–15

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [1; 2].

З метою виявлення диспропорцій в оплаті праці між жінками і чоловіками доцільно проаналізувати рівень гендерного розриву в соціальній сфері та в цілому по Україні за 2021 рік (табл. 3).

Аналіз таблиці 3 свідчить про наявність стійкого гендерного розриву в оплаті праці в Україні. У 2021 році загальний рівень гендерного розриву становив 18,6%, що означає, що середньостатистично жінки заробляли майже на п'яту частину менше за чоловіків при виконанні аналогічної роботи.

У галузях соціальної сфери — зокрема в освіті, а також у охороні здоров'я та соціальному захисті — гендерний розрив коливається

в межах 10—15%. Незважаючи на те, що ці сфери є фемінізованими (тобто більшість працівників — жінки), навіть тут зберігається нерівність в оплаті, що може бути пов'язано з тим, що вищі та краще оплачувані посади частіше обіймають чоловіки.

Факт наявності такого розриву в "жіночих" секторах особливо показовий: він демонструє, що

кількісна присутність жінок у галузі не гарантує гендерної рівності в доходах. Причини цієї нерівності можуть включати вертикальну сегрегацію, недооцінку "традиційно жіночих" професій, обмежений доступ до кар'єрного зростання, а також наявність латентної дискримінації в системі оплати праці [11, с. 389—406; 12].

Для комплексного розуміння ситуації доцільно проаналізувати динаміку гендерного розриву в оплаті праці в Україні у порівнянні з окремими країнами Європейського Союзу у 2020—2023 роках (рис. 2).

Аналіз даних рисунку 2 свідчить про стійку тенденцію до зниження гендерного розриву в оплаті праці як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу протягом 2020—2023 років. Зокрема, в Україні цей показник зменшився з 22,0% у 2020 році до 18,0% у 2023 році, що може бути свідченням поступового впровадження більш рівноправних підходів до оплати праці, зростання публічної уваги до проблеми гендерної дискримінації та активізації державної політики у сфері рівності.

Разом з тим, у порівнянні із середнім показником ЄС, який за цей період знизився з 13,0%

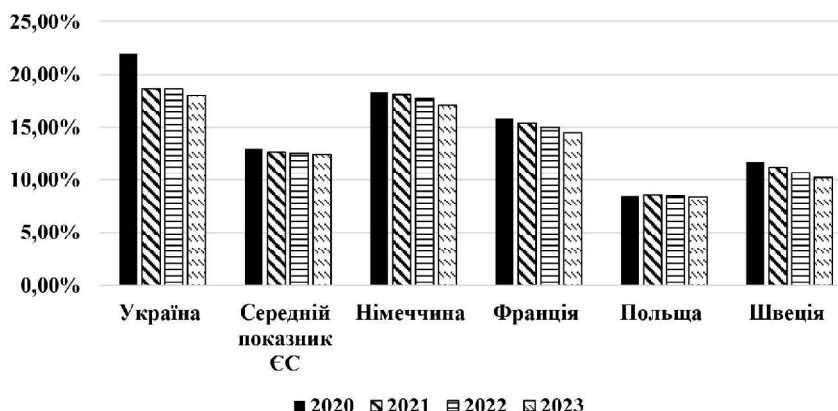


Рис. 2. Динаміка гендерного розриву в оплаті праці в Україні та окремих країнах ЄС у 2020—2023 роках, %

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [1; 2].

до 12,5%, гендерний розрив в Україні залишається суттєво вищим. Це вказує на те, що проблема нерівної оплати в Україні є більш загостреною та вимагає активніших інституційних рішень.

Порівняльний аналіз із окремими країнами Європейського Союзу демонструє, що найменший гендерний розрив спостерігається в Польщі (8,4% у 2023 році) та Швеції (10,2%), де традиційно втілюються комплексні політики гендерної рівності, включаючи підтримку балансу між роботою та сім'єю, гендерно-чутливе бюджетування, а також потужні механізми контролю за дотриманням трудових прав.

Натомість у Німеччині та Франції, попри високий рівень соціальної політики, розрив залишається вищим (17,1% та 14,5% відповідно у 2023 році), що може бути пов'язано зі складною структурою зайнятості, розподілом робочого часу між повною й неповною зайнятістю та гендерною сегрегацією на ринку праці.

Таким чином, Україна демонструє позитивну динаміку, але ще суттєво відстає від європейських стандартів у сфері забезпечення рівної оплати праці. Це вимагає посилення політики гендерної рівності, зокрема через впровадження гендерного аудиту, стимулювання прозорості в системі оплати, а також просування жінок на керівні посади.

Для забезпечення гендерної рівності в соціальному менеджменті особливого значення набуває аналіз бар'єрів, що обмежують участь жінок у прийнятті управлінських рішень, та формування ефективних підходів до подолання цих обмежень [9, с. 51—60; 14].

Важливим напрямом дослідження є виявлення системних і структурних бар'єрів, що перешкоджають рівному представництву жінок на керівних посадах у соціальній сфері, яка традиційно вважається фемінізованою. Незважаючи на домінування жінок серед працівників у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та культури, кількість жінок на керівних позиціях, особливо вищої ланки, залишається низькою. Це свідчить про наявність стійких обмежень, що впливають на кар'єрне зростання жінок. До ключових бар'єрів належать:

- вертикальна гендерна сегрегація, за якої жінки частіше обіймають нижчі посади, тоді як чоловіки — керівні;

- стереотипи, що знижують довіру до лідерських якостей жінок і формують уявлення про їхню "непридатність" до стратегічного управління;

- непропорційне сімейно-побутове навантаження, яке обмежує час жінок для професійного зростання;

- відсутність програм підтримки кар'єрного розвитку — менторства, стажувань, навчання;

- непрозорість у доборі та просуванні кадрів, що посилює ризики упередженості [15; 16].

Отже, впровадження змін сприятиме не лише скороченню гендерного розриву, а й підвищенню ефективності управління, мотивації та інституційної спроможності соціального сектору.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що кадрова політика є дієвим інструментом забезпечення гендерної рівності в соціальному менеджменті. Незважаючи на високий рівень фемінізації соціальної сфери, жінки залишаються недостатньо представленими на керівних посадах і стикаються з системними бар'єрами: гендерні стереотипи, вертикальна сегрегація, непрозорість просування та розрив в оплаті праці. Аналіз гендерної структури кадрів і рівня оплати праці в Україні порівняно з країнами ЄС вказує на позитивну динаміку, проте темпи змін повільні, а сам розрив — суттєвий.

Для подолання виявлених диспропорцій обґрунтовано доцільність впровадження гендерно-чутливої кадрової політики, що передбачає прозорість управлінських процесів, аудит, підтримку професійного зростання жінок і справедливі умови праці. Такі підходи сприятимуть не лише ефективності управління персоналом, а й формуванню соціальної справедливості.

Література:

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.07.2025).

2. Евростат — Gender pay gap statistics (EU). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics (дата звернення: 16.07.2025).

3. Люлька Г. Гендерна компетентність як складова професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти. Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics. 2025. Т. 20. № 39. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-20\(39\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0255-20(39)-11)

4. М'ячин В. Вплив демографічної структури на формування людського капіталу підприємств. *Via Económica*. 2025. № 8. С. 158—163.

5. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Третьяков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

6. Головчук Ю. О. Подолання гендерних стереотипів у медичній освіті через інтеграцію STEAM. Актуальні аспекти розвитку STEAM-освіти в умовах євроінтеграції: збірник матеріалів II міжнар. наук.-практ. конф., Кропивницький, 26 квітня 2024 р. Кропивницький: ДонДУВ, 2024. 354 с. С. 298—300. URL: <https://dspace.vntu.edu.ua/12345-6789/9917>

7. Головчук Ю. О., Вергелес К. М., Назарчук О. А., Ночвіна О. А., Мазур Г. М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

8. Плотка Л. Гендерна рівність у публічному управлінні: стратегічні орієнтири та управлінські рішення. Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень: збірник наукових праць з матеріалами IX Міжнародної наукової конференції, м. Луцьк, 13 червня, 2025 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. — Вінниця: ТОВ "УКРАЛОГОС Груп, 2025. — 428 с. 2025. С. 54—56.

9. Турло Н. П., Літвін О. Г. Гендерна нерівність в оплаті праці: сучасні тенденції. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2025. № 1 (77). С. 51—60.

10. Головчук Ю. О. Адаптація європейського досвіду впровадження цифрових технологій в освітні та медичні заклади України. *Цифровізація як інструмент забезпечення якості надання освітніх послуг з урахуванням європейського досвіду [колективна монографія] / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп: Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 240—289. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081>*

11. Чернякова О. Публічне управління розвитком професійної підготовки жінок в Україні. *Bulletin of Postgraduate education: Ser. "Social and Behavioral Sciences; Management and Administration"*. 2025. Т. 32. № 61. С. 389—406.

12. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Ночвіна О. А., Дибчук Л. В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

13. Карачина Н. П., Головчук Ю. О., Дихніч Д. П. Вітчизняні та зарубіжні доробки оцінювання ефективності бренду підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 80. С. 477—481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>

14. Головчук Ю. О. Цифровізація медицини як ключовий фактор ефективного управління закладами охорони здоров'я. *Цифрова трансформація економіки України шляхом інтеграції європейського досвіду в умовах війни та повоєнного відновлення: колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп, В. М. Гельман*. Рига, Латвія: Baltija Publishing, 2025. 396 с. С. 113—235. DOI: [10.30525/978-9934-26-577-8](https://doi.org/10.30525/978-9934-26-577-8)

15. Шапірко В. Г. Правові засади забезпечення гендерної рівності на державній службі. *Збірник наукових праць ХНПУ ім. Г. Сковороди*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.2025.41.38>

16. Головчук Ю. О., Карачина Н. П., Дибчук Л. В., Рисинець Т.П., Середницька Л.П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>

17. Шляхетко В. В., Федько А. М. Вплив соціальної нерівності на процес найму персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14994234>

18. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 18 July 2025).

2. Gender pay gap statistics (EU). (2025), available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics (Accessed 18 July 2025).

3. Liulka, H. (2025), "Gender Competence as a Component of Professional Training of Heads of General Secondary Education Institutions", *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, vol. 20, no. 39. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-20\(39\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0255-20(39)-11)

4. Miachyn, V. (2025), "The influence of demographic structure on the formation of human capital of enterprises", *Via Economica*, vol. 8, pp. 158—163.

5. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Palahniuk, H. O. and Tretiakov, M. S. (2025), "Management strategies for implementing digital technologies in healthcare", *Efektyvna ekonomika*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

6. Holovchuk, Y. O. (2024), "Overcoming gender stereotypes in medical education through STEAM integration", *Aktual'ni aspekty rozvytku STEAM-osvity v umovakh ievrointehratsii: zbirnyk materialiv II mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Actual aspects of STEAM education development in the context of European integration: collection of materials of the II International Scientific and Practical Conference]*, DonDUV, Kropyvnytskyi, Ukraine, April 26, pp. 298—300, available at: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9917> (Accessed 18 July 2025).

7. Holovchuk, Y. O., Verheles, K. M., Nazarchuk, O. A., Nochvina, O. A. and Mazur, H. M. (2025), "Innovations in Ehealth as a component of management in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 61—69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

8. Plotka, L. (2025), "Gender equality in public administration: strategic guidelines and management decisions", *Problemy ta perspektyvy realizatsii ta vprovadzhennia mizhdystsylinarnykh naukovykh dosiahnen': zbirnyk naukovykh prats' z materialamy IX Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii [Problems and prospects for the implementation and implementation of interdisciplinary scientific achievements: a collection of scientific papers with the materials of the IX International Scientific Conference]*, International Center for Scientific Research. UKRLOGOS Group LLC, Vinnytsia, Ukraine, June 13, pp. 54—56.

9. Turlo, N. P. and Litvin, O. H. (2025), "Gender inequality in labor remuneration: current trends", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom, Ekonomichni nauky*, vol. 1 (77), pp. 51—60.

10. Holovchuk, Y. O. (2024), "Adaptation of European Experience in Implementing Digital Technologies in Educational and Medical Institutions of Ukraine", *Tsyfrovizatsiia iak instrument zabezpechennia iakosti ndannia osvitynikh posluh z urakhuvanniam ievropejs'koho dosvidu [Digitalization as a Tool for Ensuring the Quality of Educational Services]*, FOP Mokshanov V. V., Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 240—289, available at:

<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081> (Accessed 18 July 2025).

11. Cherniakova, O. (2025), "Public management of the development of women's professional training in Ukraine", *Bulletin of Postgraduate education: Ser. "Social and Behavioral Sciences; Management and Administration"*, vol. 32, no. 61, pp. 389—406.

12. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Nochvina, O. A. Dybchuk L. V. and Mazur, H. M. (2025), "Human resource management and strategic planning in the healthcare sector in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

13. Karachyna, N. P., Holovchuk, Y. O. and Dykhnych, D. P. (2025), "Domestic and Foreign Works on Assessing the Effectiveness of Enterprise Brands", *Biznes-navihator*, vol. 80, pp. 477—481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>

14. Holovchuk, Y. O. (2025), "Digitalization of medicine as a key factor in the effective management of health care institutions", *Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy shliakhom intehratsii yevropeiskoho dosvidu v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Digital transformation of Ukraine's economy through the integration of European experience in the context of war and post-war recovery]*, Baltija Publishing, Riga, Latvia, pp. 113—235, available at: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10185> (Accessed 18 July 2025).

15. Shapirko, V. H. (2025), "Legal basis for ensuring gender equality in the civil service", *Collection of scientific papers of S.G. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University*, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.-2025.41.38>

16. Holovchuk, Y. O., Karachyna, N. P., Dybchuk, L. V., Rysynets, T. P. and Serebnytska, L. P. (2025), "The role of management in ensuring transparency as a basic principle of marketing in the medical field", *Efektyvna ekonomika*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.-2025.2.22>

17. Shliakhetko, V. V. and Fedko, A. M. (2025), "The impact of social inequality on the hiring process", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14994234>

18. Holovchuk, Y. O. Palamarenko, Y. V. and Lepetan, I. M. (2025), "Communication management as a component of strategic organizational management", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

Стаття надійшла до редакції 17.07.2025 р.

УДК 631.11:334.722:338.24

A. Sitkovska,

Doctor of Economic Sciences, Dnipro State Agrarian and Economic University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1892-6314>

M. Polehenka,

PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5866-668X>

A. Sirinok,

Student group АспЕК-23,

Dnipro State Agrarian and Economic University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9198-6630>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.58

INCREASING ECONOMIC EFFICIENCY AGRIBUSINESS ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INTEGRATION

A. O. Сітковська,

д. е. н., професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

М. А. Полегенька,

к. е. н., доцент кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

А. О. Сірінюк,

здобувач групи АспЕК-23, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ

The article examines topical issues of ensuring Ukraine's food security in the conditions of global challenges, in particular population growth, climate change and the consequences of a full-scale war. Special attention is paid to the strategic importance of the poultry industry as a key element of the agricultural sector, which has significant potential in strengthening the domestic market and expanding export opportunities. The authors investigated the current state and dynamics of the development of poultry enterprises, noting the impact of hostilities on functioning industries, disruption of logistics, change in production structure and investment trends. It was determined that despite the difficult socio-economic situation, the industry demonstrates stability thanks to the efforts of both the state and private producers. In particular, the preservation of export channels, the creation of new logistics routes, the concentration of production in safer regions, as well as the active involvement of international technical assistance became important factors in supporting the poultry business. However, the growth rate remains insufficient to fully restore the pre-war level.

Emphasis is placed on the need to transform poultry farming towards sustainable development through the modernization of production facilities, the introduction of energy-efficient technologies, the use of renewable energy sources, the organization of environmentally safe management of organic waste, as well as the development of organic poultry farming as a promising direction. Particular attention is paid to the role of biogas plants in reducing costs, energy independence and greening of production. The article proposes ways to increase the economic efficiency of poultry enterprises by combining innovative technologies, ecological practices and social responsibility. It is emphasized that the sustainable development of the industry will allow not only to improve the competitiveness of Ukrainian products on the world market, but will also contribute to strengthening food security, creating jobs and improving the quality of life of the population.

У статті розглянуто актуальні питання забезпечення продовольчої безпеки України в умовах глобальних викликів, зокрема зростання чисельності населення, кліматичних змін та наслідків повномасштабної війни. Особливу увагу приділено стратегічному значенню птахівництва як ключового елементу аграрного сектору, що має вагомий потенціал у зміцненні внутрішнього ринку та розширенні експортних можливостей. Зокрема визначено, що птахівництво має низку об'єктивних переваг порівняно з іншими галузями тваринництва: короткий виробничий цикл, високу біологічну продуктивність птиці, нижчі витрати на утримання та годування, гнучкість адаптації до умов ринку. Саме ці характеристики дають змогу ефективно модернізувати галузь і забезпечити її відповідність міжнародним стандартам.

Досліджено сучасний стан та динаміку розвитку підприємств птахівництва, зазначивши вплив воєнних дій на функціонування галузі, порушення логістики, зміну структури виробництва та інвестиційні тенденції. Зроблено акцент на необхідності трансформації підприємств агробізнесу в умовах інтеграції через модернізацію виробничих потужностей, впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії, організацію екологічно безпечного поводження з органічними відходами, а також розвиток органічного птахівництва як перспективного напрямку. Особливу увагу приділено ролі біогазових станцій у зниженні витрат, енергетичній незалежності та екологізації виробництва.

У статті запропоновано шляхи підвищення економічної ефективності підприємств птахівництва в умовах інтеграції шляхом поєднання інноваційних технологій, екологічних практик та соціальної відповідальності. До таких практик належать автоматизація виробничих процесів, застосування сучасних технологій у вирощуванні, переробці, транспортуванні продукції, оптимізація кормової бази, використання альтернативної енергетики. Зменшення залежності від традиційних енергоресурсів дозволить знизити собівартість продукції, покращити її конкурентоспроможність і зменшити вплив на навколишнє середовище. Підкреслено, що інтеграція галузі дозволить не лише покращити конкурентоспроможність української продукції на світовому ринку, але й сприятиме зміцненню продовольчої безпеки, створенню робочих місць та покращенню якості життя населення.

Key words: agribusiness, integration, investment environment, economic efficiency, sustainable development, enterprises.

Ключові слова: агробізнес, інтеграція, інвестиційне середовище, економічна ефективність, сталий розвиток, підприємства.

INTRODUCTION

The problem of food security nowadays is one of the most relevant and perhaps the most discussed, because this topic does not lose its importance and weight, given the situation both in our country and in the world as a whole [1—3]. Every year, the number of countries that are acutely faced with this problem is growing uncontrollably, which is primarily due to population growth, depletion and depletion of natural resources and resources, and therefore deterioration of soil quality (fertility), climate changes from anthropogenic activity and military conflicts and wars [4].

Each state must be a guarantor of food security, because this is one of its primary functions and a mandatory social reference point of the economy, since only under state control it is possible to establish not only the production of the required amount of food raw materials and, accordingly, goods and products, but also to take care of the accumulation and stock of food.

Unfortunately, the analysis of extreme research in the field of food security shows the disappointing current state and forecast for the future regarding this issue, because comparing the

index of national food security with the same one in the countries of Europe and the world, we get low negative indicators. Therefore, an important question arises regarding increasing the level of food security of our state due to the improvement of the existing mechanisms of the entire agricultural sector and domestic agribusiness, because these areas are key in solving this issue.

It is worth noting that the problem of food security has long since become global and the "UN Sustainable Development Goals" clearly outline the most important theses regarding ensuring food security. At the same time, it is worth focusing on such a generalizing indicator as the food security index or the global food security index, which is the highest in the USA, Canada, the countries of the European Union, and the lowest in African countries and the Middle East, where a large part of the population, unfortunately to voice it, still suffers from hunger. As for our state, we need to work in the direction of improving the legislative regulation of this issue and concentrate on a scientifically based approach to its solution, taking into account also, so to speak, the "new" factors associated with a full-scale invasion [5—7].

Poultry farming in Ukraine is an important branch of agricultural production with great potential for further development and provision of the country's economic and food needs. Until recently, the poultry industry in our country was the most efficient, dynamic and successful among other areas of national agribusiness. Radically on the situation on the domestic market of poultry products was affected by the war in our country, starting from 2014, and starting from 2022, the full-scale invasion of Russia on the territory of Ukraine — there was a negative trend towards the cessation of the activities of a large number of poultry farms, and therefore the reduction of the poultry population, a decrease in the amount of egg and meat production, because poultry farming in our country faced a number of accompanying problems in connection with the terrible events in our country. In particular, the occupation of the regions of Ukraine, shelling, disruption of logistics and active mobilization of men to the Armed Forces are challenges for the stable operation of enterprises. Under martial law, the industry faces numerous threats that require urgent attention and solutions.

The rapid development of poultry farming is a pattern, since the industry is the most productive in animal husbandry, while having relatively low costs for labor and fodder. The growth of poultry meat exports indicates the competitiveness of Ukrainian producers on international markets. However, it is important to take into account that the growth rate of poultry production in Ukraine currently remains low, which may affect the economic efficiency of the industry. Therefore, it is relevant to substantiate the directions of sustainable development of poultry enterprises to ensure the stable and profitable functioning of this industry, as well as to ensure the need for domestic and foreign markets with the necessary protein products, especially in the conditions of hostilities.

ANALYSIS OF KEY STUDIES AND PUBLICATIONS

Many scientists paid attention to the analysis of trends in the development of poultry farming, product quality, competitiveness of enterprises, innovative aspects of the industry, export potential, as well as factors affecting the activities of enterprises in this sector. Note, in particular, such as: I. Balanyuk, L. Voytsehivska, T. Golubenko, V. Golyuk, V. Lagotyuk, P. Matkovskiy, D. Nemish, L. Sas, I. Salkova, L. Seliverstova, O. Skoromna, O. Shanin, D. Shelenko and others. Continuous changes in the production of poultry products, caused by the influence of both a number

of external and internal factors, require further research and analysis of the prospects for their sustainable development. It's necessary, перш за все, для стабільного постачання products for target markets, as well as ensuring the food security of our country, which is especially important in modern unstable economic conditions.

The purpose of the article is to substantiate the strategic directions for increasing the efficiency of poultry farming enterprises based on the principles of sustainable development, which include economic feasibility, environmental safety and social responsibility.

RESULTS OF THE STUDY

Poultry farming is one of the key sectors of agriculture in Ukraine, which provides a significant part of the domestic market of meat and eggs, and also has a large export potential. The hostilities had a significant impact on the industry, especially in regions where the main production facilities were concentrated. However, most large manufacturers have resumed work, and the market is gradually stabilizing. Poultry meat is the most consumed type of meat in Ukraine, and its production is supported by both domestic demand and export opportunities.

The poultry meat market in Ukraine shows signs of adaptation to new conditions, in particular thanks to the support of state and international programs aimed at restoring the agricultural sector. The products of many Ukrainian manufacturers are in demand abroad, especially on the markets of the European Union and the Middle East, which creates additional opportunities for export. At the same time, domestic consumption remains stable, as poultry remains an affordable and relatively inexpensive source of protein for the population. The logistics of the poultry farming market in Ukraine faces numerous challenges due to the disruption of traditional transport routes, especially in the southern and eastern regions. Western border points and alternative routes through European countries are actively used to ensure the export of poultry meat. Manufacturers are implementing new logistics strategies, including increasing masonry capacity in safe regions, to ensure uninterrupted supply of products to markets.

Investments in the poultry industry in Ukraine continue to grow despite challenges related to security and economic instability. Large enterprises direct funds to modernize equipment and improve production processes in order to increase efficiency and reduce costs. In particular, the emphasis is on automation, which allows to opti-

mize the work of enterprises and improve the quality of products.

The infrastructure of the poultry industry has undergone significant changes, in particular due to damage to logistics routes and warehouses in war zones. However, enterprises are gradually rehabilitating infrastructure and adapting to new conditions. An important element is the modernization of production facilities, including the renewal of product processing and storage technologies, which contributes to the improvement of the quality and safety of poultry meat. In addition, support from international organizations and donors helps to develop and expand the logistics network, which is important for ensuring a stable supply to both domestic and foreign markets. Also, large manufacturers are actively investing in the construction of new complexes and modernization of existing ones to meet modern quality and efficiency standards. In addition, alternative logistics routes for export are being developed, which reduces dependence on traditional port routes affected by military operations.

Demand for Ukrainian poultry meat on foreign markets remains consistently high, especially in the countries of the European Union, the Middle East and Southeast Asia. Thanks to the competitive price and high quality standards, Ukrainian products are becoming an attractive choice for foreign importers. Ukrainian manufacturers are actively adapting to the requirements of international markets, implementing certification that meets European and international food safety standards. This makes it possible to expand the geography of exports, which in turn supports the development of the industry and ensures the inflow of currency into the country's economy.

Poultry farming is an important segment of the food market of Ukraine, which has already survived the difficult quarantine restrictions of 2020 and, unfortunately, is currently at war. Therefore, agriculture suffered great losses in all directions. Poultry farming in Ukraine demonstrates stability and positive dynamics, despite the difficulties faced by the industry. Poultry production is expected to continue to grow, maintaining stability in the domestic market and expanding export opportunities. According to the results of 2024, the growth rate of poultry meat production in Ukraine was about 5%, which is higher than the average indicators for the world and developing countries. It is predicted that by 2033 Ukraine will be able to overcome the pre-war production level with an average annual growth rate of 1.1%, reaching volumes of 1.372 million tons of meat. The share of exports in the

total volume of production increased to 37.2% last year. Poultry prices remain below the global level, which will contribute to maintaining demand in both domestic and foreign markets.

The development of poultry farming in Ukraine is primarily related to the creation of powerful specialized industrial enterprises. At the same time, poultry farming in farms and homesteads of the population is an important element of increasing the efficiency of their activities, competitiveness and sustainable development. The creation and preservation of domestic poultry resources and their wide use in production should provide a reliable production base for the specified segment of poultry producers, which accounts for about 20% of poultry meat production and 45% of eggs.

Sustainable development of poultry enterprises involves ensuring their long-term economic, social and environmental efficiency. This includes optimizing production processes, balanced use of resources, reducing negative environmental impacts, ensuring animal welfare and creating positive social impacts. In particular, poultry kept and raised for meat, feathers or eggs is a effective source of this product in the food industry. Human food needs occupy a primary place here. The aspect related to feed and food is extremely important. Poultry is part of the nutrient cycle. Ideally, keeping and raising poultry with minimal use of labor and resources is best. In order to improve the cultivation and keeping conditions of birds, reduce the impact on the environment and increase the sustainability of this sector, the following production systems are gaining popularity: organic poultry farming; free range; lower density of poultry.

Environmental initiatives in poultry farming, in the context of sustainable development, are becoming increasingly relevant in the context of global climate change, biodiversity conservation and the growing attention of consumers to the environmental responsibility of producers. The implementation of such initiatives can increase the competitiveness of the enterprise, strengthen its reputation and open up new markets. Organic poultry farming (growing birds without the use of antibiotics, hormones and genetically modified feed; using natural methods of disease prevention); waste management systems (introduction of technologies for processing bird waste into biogas or organic fertilizers; minimization of emissions of harmful substances into the environment); energy efficiency and use of renewable energy sources (installation of solar panels and wind turbines to provide poultry farms with electricity; optimi-

zation of ventilation and heating systems to reduce energy consumption); conservation of water resources (use of rainwater collection and treatment systems; introduction of reverse osmosis technologies for water treatment and reuse); biodiversity and conservation programs (promoting the preservation of local bird species and their natural habitats; creating "green zones" on the territory of poultry farms to support the ecosystem); environmental certification (obtaining international certificates confirming the environmental responsibility of the enterprise; involvement in environmental programs and initiatives at the national and international levels).

The branch of organic poultry farming is one of the most promising for the development of the production of organic products in Ukraine in conditions of sustainable development. In recent years, many countries have seen a rapid increase in the production of organic poultry products, which is the result of increased consumer demand for useful and natural food products produced without the use of hormones, antibiotics, chemicals, and genetically modified organisms. On the other hand, consumers' choice of this group of food products in developed countries is influenced by the ethical aspects of poultry keeping and their well-being. A fairly wide range of consumers is emerging in Ukraine who are willing to pay more for the confidence that they are consuming a really safe and high-quality product [8].

Organic production of poultry products in Ukraine must be carried out in compliance with the Law of Ukraine "On Basic Principles and Requirements for Organic Production, Circulation and Labeling of Organic Products", and in accordance with a number of by-laws [10]. Given the fact that the export of Ukrainian organic products is carried out mainly to Europe, taking into account the requirements of European legislation should be of decisive importance for national producers of this type of product. When raising poultry, it is also worth considering the requirements of international OIE and Codex Alimentarius standards.

As the most dynamically developing branch of agricultural production, poultry farming increases not only the volume of production of the main products, but also, logically, the volume of energy consumption. Therefore, the search for energy-saving solutions is a particularly relevant topic for poultry enterprises, in particular in the conditions of a regular increase in the cost of energy resources. Next to the main products, poultry enterprises generate significant volumes of droppings, shell residues after incubation, slaughterhouse waste,

etc. Often they are perceived as waste, from which the very troubles and no benefit. And it is in vain that the world demonstrates a radically different, conscious attitude towards by-products of organic origin, making the most of their potential.

Organic poultry waste is the own energy resource of enterprises, designed to reduce the energy consumption of production, diversify business and create added value of poultry enterprises. This wide range of advantages ensures responsible management of the enterprise with organic waste of its own production, in particular through the introduction of biogas technologies, as the most effective way of disposal and transformation of this type of raw material. This is explained by the effectiveness of their application in a significant variety of specific requirements of biomass and obtained final products of biogas production, in particular thermal and electrical energy, fuel for motor vehicles, biomethane and balanced biofertilizers for the reproduction of the fertile soil layer and increasing the yield of agricultural crops.

Poultry enterprises are developing in the direction of creating powerful industrial complexes around large cities and industrial centers. The influence of factors of proximity and concentration of the urban population on the location of such enterprises, in addition to advantages in view of the prospects for the sale of the main types of products, also has an energy advantage, thanks to the inclusion of a biogas plant in the production chain, namely, an achievable end user of energy from biogas. It is difficult to overestimate the importance of biogas plants and the expediency of implementing such facilities in the production cycle of the enterprise, because not only the issue of disposal of organic poultry waste is being solved by transforming it into renewable energy sources and achieving full or partial energy independence of the enterprise. We are talking about avoiding manifestations of social tension in the region, and about the development of regional energy, and about actively clean technologies that enable the creation of organic production, etc.

The issue of organic waste management is in the phase of active regulation in connection with the harmonization of the current legislation of Ukraine with the requirements of the European Union. The approach according to which the European market of responsible entrepreneurship functions will work a little more, namely: the enterprise that carries out production activities is obliged to sell the disposal of organic waste. Until this condition is fulfilled, the enterprise does not receive an operational permit. The introduction

of these conditions by the state was preceded by a legally regulated stimulation of the introduction of organic waste disposal facilities. Today, the implementation of solutions for the disposal of organic waste of enterprises in Ukraine has state support, the period of which allows both to pay off the implemented biogas plants and to make money from biogas production products.

Therefore, the key aspects of sustainable development in the field of poultry farming should be: economic sustainability — support of local producers, market diversification, export development; environmental safety — emission reduction, waste processing, efficient use of resources; social responsibility — ensuring proper working conditions, availability of quality products for the population.

CONCLUSIONS

In the conditions of the global transformation of the agricultural market and the need to strengthen national food security, poultry farming should become a priority direction of state policy in the field of agrarian development. Sustainable development of the industry is not only about efficient production, but also about environmental safety, social responsibility, innovative potential and long-term competitiveness. Our state has significant potential for the development of sustainable poultry farming, which will contribute to increasing the competitiveness of domestic products on international markets, creating new jobs and improving the ecological situation in the country.

An important place in the context of sustainable development is also occupied by the issue of environmental responsibility of poultry farming. In view of the growing attention of the international community and consumers to the impact of agricultural production on the environment, Ukrainian enterprises need to implement environmental initiatives that will not only contribute to the preservation of the environment, but also open up new opportunities for business. Given the growing consumer focus on environmental issues, such initiatives could become an important competitive advantage in the market. These include organic poultry farming, waste management, minimization of greenhouse gas emissions, improvement of energy efficiency, use of renewable energy sources, certification in accordance with international standards (EU Organic, ISO 14001, HACCP, GlobalG.A.P, etc.).

Furthermore, the principles, which meet the task of preserving the environment and take into account the priority of the environmental para-

digm, are the key to preventing environmental risks. Intensification of poultry farming requires the correct use of waste, which accumulates in large quantities in the areas of activity of the complexes. The production of organic mineral fertilizers based on chicken droppings enables poultry enterprises not only to significantly reduce emissions of pollutants into the atmospheric air, but also to receive additional income. The successful implementation of the proposed measures will allow Ukrainian poultry farming not only to recover from the crisis, but also to reach a new level of integration into global markets.

Література:

1. Заходим М. Продовольча безпека та її місце у структурі економічної безпеки держави. Інноваційна економіка. 2022. № 1. С. 31—37. DOI: <https://doi.org/10.37332/23091533.2022.1.4>
2. Мех А. М., Рублевська А. Ю. Роль України в забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. The latest implementation of technologies in education: Abstracts of IV International Scientific and Practical Conference. Munich, Germany 2022. Pp. 89—93.
3. Shuliar A. L., Shuliar A. L., Tkachuk V. P. The current state of Ukrainian agrarian business and its impact on global food safety. The impact of the war on the development of Ukraine's agricultural sector: materials of International scientific conference, December 6—7, 2023. Czestochowa, the Republic of Poland. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. P. 66—69. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-384-2-16>
4. Палапа Н. В., Дем'янюк О. С., Нагорнюк О. М. Продовольча безпека України: стан та актуальні питання сьогодення. Агроекологічний журнал. 2022. № 2. С. 34—45. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.2.2022.263314>
5. Кваша С. М., Вакуленко В. А. Теоретичні основи продовольчої безпеки в умовах сьогодення. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 4 (87). С. 419—428. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.55>
6. Понад чверть мільярда людей у світі зіткнулися з гострою нестачею продовольства. Ми — Україна: веб-сайт. URL: <http://surl.li/pfuqo> (дата звернення: 13.07.2025).
7. Крилов Д. В. Проблеми забезпечення продовольчої безпеки України в сучасних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2023. № 7. С. 419—428. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-07>

8. Analysis of Production and Sales of Organic Products in Ukrainian Agricultural Enterprises/ R. Ostapenko et al. Sustainability. 2020 Jan. 12 (8). 3416 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12083416>

9. Яців С.Ф. Стан і перспективи розвитку пта-хівництва у сільськогосподарських підприєм-ствах України. Агросвіт. 2021. № 16. С. 26—33.

10. Pytrik Reidsma, Miranda Meuwissen, Francesco Accatino, Franziska Appel, Isabel Bardaji, Isabeau Coopmans, Camelia Gavrilescu, Florian Heinrich, Vitaliy Krupin, Gordana Manevska Tasevska, Mariya Peneva, Jens Rommel, Simone Severini, Barbara Soriano, Julie Urquhart, Katarzyna Zawalinska, Wim Paas How do Stakeholders Perceive the Sustainability and Resilience of EU Farming Systems? EuroChoices. 2020. Vol. 19. Is. 2. P. 18—27.

References:

1. Zakhodym, M. (2022), "Food security and its place in the structure of the economic security of the state", Innovatsijna ekonomika, vol. 1, pp. 31—37. DOI: <https://doi.org/10.37332/23091533.2022.1.4>

2. Mekh, L. M. and Rublevs'ka, L. Yu. (2022), "The role of Ukraine in ensuring global food security", The latest implementation of technologies in education: Abstracts of IV International Scientific and Practical Conference, Munich, Germany, pp. 89-93.

3. Shuliar, A. L., Shuliar, A. L. and Tka- chuk, V. P. (2023), "The current state of Ukrainian agrarian business and its impact on global food safety", The impact of the war on the development of Ukraine's agricultural sector: materials of International scientific conference, December 6—7, Czestochowa, Republic of Poland, Baltija Publishing, Riga, Latvia, pp. 66—69. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-384-2-16>

4. Palapa, N. V., Dem'ianiuk, O. S. and Nahor- niuk, O. M. (2022), "Food security in Ukraine: state and current issues of nowadays", Ahroeko- lohichnyj zhurnal, vol. 2, pp. 34—45. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.2.2022.263314>

5. Kvasha, S. M. and Vakulenko, V. L. (2023), "Theoretical foundations of food security in the modern world", Visnyk Khersons'koho natsio- nal'noho tekhnichnoho universytetu, vol. 4 (87), pp. 419—428. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.55>

6. Krotovs'ka, O (2023), "More than a quarter of a billion people worldwide will face acute food shortages in 2022", available at: <http://surl.li/nfuqo> (Accessed 13.07.2025).

7. Krylov, D. V. (2023), "Problems of Ensuring Food Security of Ukraine in Modern Conditions", Problemy suchasnykh transformatsij. Serii:

Ekonomika ta upravlinnia, vol. 7, pp. 419—428. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-07>

8. Ostapenko, R. (2020), "Analysis of Pro- duction and Sales of Organic Products in Ukrainian Agricultural Enterprises", Sustainability, vol. 12 (8), 3416 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12083416>

9. Yatsiv, S. (2021), "State and prospects of poultry development in agricultural enterprises of Ukraine", Agrosvit, vol. 16, pp. 26—33.

10. Reidsma, P. Meuwissen, M. Accatino, F. Ap- pel, F. Bardaji, I. Coopmans, I. Gavrilescu, C. Hein- rich, F. Krupin, V. Manevska Tasevska, G. Peneva, M. Rommel, J. Severini, S. Soriano, B. Urquhart, J. Zawalinska, K. and Paas, W. (2020), "How do Stakeholders Perceive the Sustainability and Resilience of EU Farming Systems?", EuroChoices, Vol. 19, Is. 2, pp. 18—27.

Стаття надійшла до редакції 29.07.2025 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 657.471

Н. А. Правдюк,

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

Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0149-3612>

О. О. Гайворонюк,

аспірант кафедри обліку і оподаткування, Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3021-8274>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.65

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ, АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

N. Pravdyuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Accounting and Taxes, Vinnytsia National Agrarian University

O. Gaivoronyuk,

Postgraduate Student of the Department of Accounting and Taxes, Vinnytsia National Agrarian University

AGRICULTURAL SECTOR COST MANAGEMENT: STATUS, TRENDS, ANALYTICAL SUPPORT AND INFLUENCING FACTORS

Проблема аналітичного забезпечення управління витратами агропідприємств у науковому і практичному аспектах передбачає розкриття їх суті та оцінки, що дає змогу отримувати дані для управління та прогнозування, моделювання результатів із розкриттям ключових факторів впливу на рівні підприємств та галузі. У статті досліджено особливості витрат діяльності підприємств аграрного сектору за період 2013—2023 рр. Визначено їх стан, сформовано основні тенденції та фактори впливу, розроблено схему аналітичного забезпечення витрат діяльності аграрного сектору.

Здійснено оцінку стану сільськогосподарських підприємств та визначено, що витрати аграрних підприємств за 2023 р. у порівнянні з 2013 роком зросли в 4,4 рази, у 5,2 раза — інші витрати, у 3,9 разів — оплата праці, у 2,23 раза — нарахування на неї, а матеріальні витрати відтворюють загальну динаміку змін витрат.

Результати аналізу впливу витрат аграрного сектору на макроекономічні показники галузі свідчить, що базовим критерієм ефективності витрат є рентабельність, яка за винятком 2014—2015 та перших воєнних років синхронна з динамікою витрат та результатів виробництва і реалізації. Формування чистого прибутку агропідприємств за 2011—2023 роки показує, що чистий прибуток повторює тенденцію росту загальних витрат. Частка чистого прибутку по відношенню до витрат складає 8% у 2013 і у 2023 роках, 36,4% у 2021 році.

Визначено, що значний внесок у методологію оцінки, обліку та аналізу витрат привносять інформаційні технології та блокчейн, інструменти штучного інтелекту, загальна глобалізація обліково-інформаційних процедур, фінансових потоків, вимог до обліку і звітності, а також особливості діяльності підприємств сектору в умовах воєнного стану.

Таким чином, дослідження управління витратами аграрного сектору через їх стан, тенденції, аналітичне забезпечення та фактори впливу свідчить, що розвиток і реалізація досягнень теорії витрат виробництва в управлінні аграрного сектора сприяють ефективному використанню та оптимізації ресурсів, підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності.

The problem of analytical support for cost management of agricultural enterprises in scientific and practical aspects involves disclosing their essence and assessment, which allows obtaining data for management and forecasting, modeling results with disclosure of key influencing factors at the enterprise and industry level. The article examines the specifics of the costs of agricultural enterprises for the period 2013—2023. Their condition is determined, the main trends and influencing factors are formed, a scheme for analytical support of the costs of the agricultural sector is developed.

An assessment of the condition of agricultural enterprises is carried out and it is determined that the costs of agricultural enterprises for 2023 compared to 2013 increased by 4.4 times, other expenses by 5.2 times, wages by 3.9 times, accruals on it by 2.23 times, and material costs reproduce the general dynamics. The results of the analysis of the impact of agricultural sector costs on the macroeconomic indicators of the industry show that the basic criterion for cost efficiency is profitability, which, with the exception of 2014—2015 and the first war years, is synchronous with the dynamics of costs and results of production and sales. The formation of net profit of agricultural enterprises for 2011—2023 shows that net profit follows the trend of increasing total costs. The share of net profit in relation to expenses is 8% in 2013 and in 2023, 36.4% in 2021. It has been determined that information technology and blockchain, artificial intelligence tools, general globalization of accounting and information procedures, financial flows, accounting and reporting requirements, as well as the specifics of the activities of enterprises in the sector under martial law make a significant contribution to the methodology of assessing, accounting and analyzing costs. Thus, the study of cost management in the agricultural sector through their status, trends, analytical support and influencing factors shows that the development and implementation of the achievements of the theory of production costs in the management of the agricultural sector contribute to the efficient use and optimization of resources, increasing profitability and competitiveness.

Ключові слова: статті витрат, виробництво, валова продукція, прибуток, аналіз, сільське господарство, інформаційне забезпечення, управління витратами.

Key words: cost items, production, gross output, profit, analysis, agriculture, information support, cost management.

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

Витрати діяльності є найбільш важливою складовою оцінки економічного стану. На їх основі формуються фінансові результати підприємств та галузей, макроекономічні показники національної економіки. Витрати є основою собівартості, маржинального доходу, операційного прибутку, ціноутворення, індикатором ефективності та прибутковості. Теорія витрат та її реалізація дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність та прибутковість діяльності, товарів, робіт та послуг, забезпечити достовірність фінансової інформації.

Особливо важливим є аналітичне забезпечення стану витрат для управління діяльністю підприємств аграрного сектору, оскільки дає змогу у фінансовому вираженні оцінювати ефективність діяльності за видами товарів, послуг, виробництв для підприємств, передбачувати та моделювати макроекономічні показники, пов'язані зі структурою, потенціалом галузі та загальним станом продовольчої безпеки держави. Саме тому витрати є важливою складовою "формування облікової інформації для потреб управління, нормативного регулюван-

ня системи бухгалтерського обліку як інституційного фактора" [4, с. 3].

Ефективне управління витратами базується на аналітичному забезпеченні, оцінці стану, плануванні, контролі відхилень, застосування сучасних засобів обробки інформації та впровадженні інформаційних систем. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю неперервного моніторингу стану витрат аграрних підприємств з метою оптимального управління ними. Крім того, значний внесок у методологію оцінки, обліку та аналізу витрат привносять інформаційні технології та блокчейн, інструменти штучного інтелекту, загальна глобалізація обліково-інформаційних процедур, фінансових потоків, вимог до обліку і звітності, а також особливості діяльності підприємств сектору в умовах воєнного стану. Таким чином, сучасні умови і обставини діяльності та розвиток технологій формують підвищені вимоги до системи управління витратами, що і формує актуальність дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження витрат у аграрному секторі, їх інформаційний, аналітичний та управлінський аспект є темою досліджень багатьох учених-аграрників. Класиками економічної аграрної на-

уки Бутинцем Ф., Дем'яненком М., Жуком В., Кірейцевим Г., Линником В., Саблуком П., Савчуком В., Сопком В., Суком А. та ін. закладено основи обліку та аналізу витрат у сільському господарстві.

Сучасні дослідники Вакуленко В., Мялковський В., Лю Ю. [2] розвивають тему про оптимізацію витрат виробництва; Добрунік Т. [3] описано обліково-аналітичне забезпечення управління витратами діяльності; Здирко Н., Іщенко Я. [4] досліджують організаційні основи побудови системи обліку витрат виробництва; Іщенко Я., Коваль Н. [5] оновлюють методичні підходи щодо документування витрат виробництва; Кучмішова Т., Мороз Т., Шешунова А. [7] вивчають можливості використання штучного інтелекту в обліку; Маргасова В. та ін. [8] розкривають базові методичні підходи до обліку і контролю витрат при формуванні біологічних активів рослинництва й тваринництва на агропродовольчому ринку; Мовчанюк А. [10] описує економічну сутність виробничих витрат та їх роль у системі управління; Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. [11] аналізують проблеми витрат та потреб сільського господарства через воєнний стан; Бруханський Р. та ін. [12] формулюють базові поняття обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності аграрних підприємств; Оляднічук Н., Підлубна О. [13] аналізують обліково-аналітичне забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва; Пилипенко А., Дзьобко І., Писарчук О. [15] досліджують формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств; Савчук В., Садовська І., Богданюк О. [19] визначають можливості аналітичного контролю витрат виробництва і собівартості; Сухоносенко І., Гринь В. [20] узагальнюють теоретичні аспекти побудови обліку витрат на виробництво; Томчук В., Капула І. [21] оцінюють вплив особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств на формування обліково-аналітичної інформації; Шепель І. [22] досліджує облік витрат виробництва в умовах автоматизації; Pravdiuk N., Koval L., Koval O., Lepetan I. [23] окреслюють загальні питання про організацію обліку діяльності аграрних підприємств тощо.

Так, дослідники Вакуленко В., Мялковський В., Лю Ю. вважають, що "витрати є одним із ключових факторів, який в подальшому визначає рівень доходу, який сільськогосподарське підприємство отримує від реалізації продукції. З огляду на це, для аграрних підприємств є актуальним забезпечення оптимізації витрат, що дозволяє не стільки зменшити рівень загальних

витрат на виробництво, скільки забезпечити найбільш доцільне співвідношення окремих складових загальної структури витрат, а також високу якість витрат, які спрямовуються на виробництво", а "напрямом управління витратами є: планування собівартості, облік витрат і визначення собівартості аграрної продукції, калькування собівартості одиниці продукції, визначення напрямів та реалізація заходів, які спрямовані на зниження собівартості продукції" [2, с. 4—5].

Мовчанюк А. узагальнює підходи до визначення сутності витрат як відображення використання економічних ресурсів для виробництва і реалізації продукції, що характеризують умови та ефективність виробництва [10].

Томчук В., Капула І. зазначають, що "аналітична підсистема передбачає дослідження причинно-наслідкових зв'язків між господарськими процесами з метою виявлення резервів економічного зростання суб'єкта господарювання. Інструментарієм аналітичної підсистеми є її організація, що передбачає формування моделі з структурою елементів, зв'язками між ними й узагальненням результатів та їх імплементацією в процес управління. Тому, своєчасний та якісний аналіз обліково-інформаційного потоку є дуже важливим етапом для управлінської діяльності" [21].

Шепель І. аналізує, що "головним інструментом, що реалізує інформаційну функцію обліку щодо забезпечення релевантних даних про стан підприємства та результати його діяльності, є бухгалтерська звітність. Однак, на сьогодні бухгалтерська звітність малоінформативна щодо витрат та собівартості продукції, оскільки діючим порядком подання фінансової та статистичної звітності зруйнований системний бухгалтерський облік, який раніше служував потребам управління, як підприємства, так і держави в цілому. Тому процес автоматизації витрат максимально дасть можливість контролювати процес виробництва, переглядати внутрішню систему бухгалтерської звітності аграрних підприємств, яка формується на основі фінансового обліку та акумулюватиме показники різних видів звітності. Це дасть можливість покращити управлінську роботу як на рівні підприємства, так і на рівні держави щодо регулювання" [22].

Бурко К. визначаючи методи обліку витрат в обліковій політиці сільськогосподарських підприємств підкреслює, що "облік витрат набуває стратегічного значення, оскільки ... впливає на собівартість продукції, на розмір загального доходу підприємства і, відповідно, на суму



Рис. 1. Схема аналітичного забезпечення витрат діяльності аграрного сектору

Джерело: складено авторами за ідеями та даними [9; 10].

податку, що підлягає сплаті до бюджету, на рентабельність і самоокупність підприємства та на зміцнення його конкурентоспроможності. Шляхом належної організації обліку витрат та їх детального аналізу можна забезпечити високий рівень економічного управління підприємством, а також, через зіставлення з доходами, достовірно оцінити результати діяльності підприємства з подальшим виявленням резервів їх поліпшення" [1, с. 164], а також, що "ефективне управління витратами залежить від якісного інформаційного забезпечення функції управління" [1, с. 168].

Оляднічук Н., Підлубна О. вказують, що управління витратами "передбачає формування раціональної, чіткої та безперервної функціонуючої системи, яка включає в себе наступні елементи: прогнозування і планування витрат, нормування витрат, облік витрат, калькулювання собівартості продукції, робіт, послуг, аналіз витрат і собівартості, контроль і регулювання процесу управління інформаційною платформою. Управління витратами передбачає облік витрат для створення бази даних, з одного боку, для прийняття управлінських рішень, з іншого — аналіз витрат та оцінка чинників, що їх формують" [13, с. 150].

Правдюк Н., Обнявко М. вказують, що "з появою все більш автоматизованих рішень для бухгалтерського обліку з'явилися цікаві роз-

робки для трансформації всього бухгалтерського процесу. Однією з інноваційних технологій, яка може спричинити кардинальні зміни у традиційному бухгалтерському обліку, є блокчейн, оскільки вона може запропонувати більш безпечні та розумніші форми обліку. Поєднання професійних аспектів обліку та блокчейнної інфраструктури мають перспективи у вирішенні проблем шахрайства та перекручення інформації щодо економічної реальності, задоволення інтересів окремих користувачів у якісній інформації щодо внутрішніх і зовнішніх процесів суб'єкта управління" [18].

Попри вагомість і значимість проведених наукових розвідок, недостатньо розкритим та дискусійним залишається питання класифікації, систематизації, стану витрат аграрних підприємств у поточному моменті, порівняння їх у хронології, визначення реальних факторів впливу тощо для якісного аналітичного забезпечення управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Обґрунтування методичних аспектів аналітичного забезпечення управління витратами діяльності підприємств аграрного сектору та визначення факторів їх формування для окреслення напрямів удосконалення ефективності управління.

Таблиця 1. Окремі ланки системи аналітичного забезпечення управління витратами аграрних підприємств

Ланки	Суть аналітичного забезпечення
Класифікація та аналіз витрат	Дозволяє детально класифікувати витрати (прямі, непрямі, змінні, постійні), підтримуючи цілеспрямоване управління та контроль
Базові контрольні витрати	Особливу увагу приділяють оптимізації операційних, адміністративних і маркетингових витрат, що безпосередньо впливають на фінансові результати
Документування	До облікової інформації в частині витрат діяльності аграрних підприємств відносяться первинні документи, облікові реєстри, фінансова звітність, внутрішня управлінська звітність
Систематизація інформації про витрати	Основні відомості за окремими господарськими процесами: відомість обліку витрат за процесом постачання; відомість обліку витрат за процесом виробництва та його обслуговування; відомість обліку витрат за процесом реалізації; відомість обліку витрат за процесом управління
Центри відповідальності	Організація управління витратами за центрами відповідальності дозволяє точніше відстежувати та забезпечувати підзвітність
Планування та контроль	Теорія витрат підтримує бюджетне планування, постійний моніторинг та аналіз відхилень для виявлення неефективності
Підтримка рішень та оптимізація прибутку	Надає дані для аналізу точки беззбитковості, оптимізації асортименту продукції та прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Адаптація до агро специфіки	Моделі та методи адаптовані до унікальних циклів, ризиків та потреб сільського господарства в ресурсах
Застосування методів математичного моделювання	Лінійне програмування з урахуванням системи факторів впливу та взаємозв'язаних показників на ефективність виробництва: максимального рівня ефективності виробничо-ресурсного потенціалу; мінімізації витрат на одиницю продукції, одиницю земельної площі або умовну голову худоби при постійному підвищенні якісних характеристик; забезпечення максимальної прибутковості за рахунок зміцнення сильних сторін підприємства в протистоянні йому зовнішніх загроз
Ефективність	Інтегровані системи обліку витрат через поєднання теорії витрат із системами управлінського обліку. Стратегії виявлення та усунення неефективних витрат, оптимізація праці та засобів, впровадження нових технологій. Стратегічна конкурентоспроможність через ефективне управління витратами

Джерело: складено за [1—23].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналітичне забезпечення витрат в аграрному секторі є ключовими для ефективного управління. Воно дозволяє аграрним підприємствам оптимізувати використання ресурсів, зменшувати неключові витрати, регулювати фінансові потоки та рівень засобів виробництва, управляти фінансовими ресурсами і прибутковістю. За визначеннями вчених, аналітичне забезпечення дає змогу значно покращити управління обсягами та структурою витрат, собівартістю продукції, галузей, виробництв шляхом дотримання сучасних методичних підходів до інформаційного забезпечення.

Аналітичне забезпечення управління щодо обліку витрат регулює Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" [16]. Сучасна теорія витрат та їх обліку у аграрному секторі базується на адаптованих методах класифікації, планування та контролю, що враховують галузеві особливості. Для аграрного сек-

тору особливості аналітичного забезпечення витрат для цілей бухгалтерського обліку визначають Методичні рекомендації з планування, калькулювання та обліку собівартості сільськогосподарських підприємств [9]. Вони включають методику щодо: планування витрат, вибору методів калькулювання собівартості (нормативний, поопераційний, позамовний, попередільний та комбіновані підходи, які враховують галузеві особливості підприємств) та організацію обліку з метою обчислення собівартості продукції для потреб звітності та управління, рішень, аналізу ефективності та конкурентоспроможності. Згідно Методичних рекомендацій витрати класифікують за видами продукції (рослинництво, тваринництво), за центрами відповідальності, за ступенем участі у створенні нової продукції, а також за можливістю контролю на різних рівнях управління.

Загальна схема аналітичного забезпечення витрат діяльності аграрного сектору приведена на рис. 1.

Таблиця 2. Динаміка та складові витрат виробництва аграрних підприємств за 2013–2023 рр., млн грн

	Витрати, всього	у тому числі:				
		матеріальні	амортизація	оплата праці	нарахування	інші
2013	157671	122947	9809	16957	6172	1787
2014	189916	153020	10459	17300	6259	2878
2015	274982	225958	14343	21265	7237	6178
2016	326545	267681	17281	27094	5900	8589
2017	388919	311618	23301	36028	7771	10200
2018	481540	384681	31113	45243	9816	10686
2019	508634	393459	38476	51831	11103	13765
2020	512270	388113	45435	53766	11627	13329
2021	606168	461266	51402	64336	14071	15093
2022	599651	457639	53315	61201	13100	14394
2023	694529	547719	57433	66012	14083	9283
2023 % 2013	440,49	445,49	585,50	389,30	228,18	519,58
2023 % 2013-21	181,36	181,98	213,93	177,97	158,52	101,26
2023 % 2022	115,82	119,68	107,72	107,86	107,50	64,49

Джерело: розраховано за даними [14].

Формування аналітичної інформації про витрати аграрних підприємств здійснюється на основі системи фінансового та управлінського обліку. Так, Мовчанюк А. пропонує виділити три основні підсистеми (напрями) управління витратами для: визначення планової і фактичної собівартості продукції (робіт, послуг); цілей управління прибутком; ефективного контролю і регулювання [10]. Особливості та окремі ланки системи аналітичного забезпечення управління витратами аграрних підприємств приведено у табл. 1.

Бурко К. відзначає, що "застосування різних методів обліку витрат впливає як на величину собівартості продукції, так і на величину фінансових результатів. При методі обліку повних витрат собівартість реалізованої продукції буде більшою, ніж при методі обліку змінних витрат, тому що в цьому випадку усі виробничі витрати включаються в собівартість виготовленої та реалізованої продукції" [1, с. 171].

Кривецький І. для визначення оптимальної структури витрат у контексті прийняття рішень в умовах наявності різних видів невизначеності в багаторівневій ієрархічній системі управління обґрунтовує "доцільність використання методу нечітких множин для визначення діапазонів впливу витрат сільськогосподарських підприємств на обсяг чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції" [6, с. 35]. На основі результатів виявленого зв'язку для різних рівнів чистого доходу від реалізації продукції сільськогосподарських підприємств ним "розроблена модель впливу витрат на чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції, що дозволяє визначати оптимальні рівні відповідно до стратегічних пріоритетів їх

розвитку, а також оцінювати та прогнозувати господарську діяльність" [6, с. 42].

Бурко К. підкреслює, що "до особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств, які мають значний вплив на процес прийняття управлінських рішень та визначають побудову безпосередньо обліку витрат відносимо:

- виділення головних (рослинництво, тваринництво), допоміжних (ремонтно-механічні майстерні, вантажний автотранспорт, жива тяглова сила, машинно-тракторний парк, електро-, тепло-, водопостачання) та підсобних (промислові та обслуговуючі виробництва) галузей;

- нерівномірність проведення витрат протягом виробничого періоду;

- наявність великої кількості комплексних статей витрат, які вважаються непрямими витратами і потребують розподілу відповідно до обраної бази;

- можливість отримання інформації про фактичну собівартість продукції лише раз в кінці року, коли будуть зібрані понесені за весь виробничий період витрати та розподілені між усіма видами виробленої продукції;

- використання у виробничих процесах продукції власного виробництва та надання послуг допоміжних виробництв один одному, що потребує дотримання певної послідовності при визначенні фактичної собівартості продукції (робіт, послуг) і закритті рахунків" [1, с. 168].

У контексті аналітичного забезпечення витрат діяльності аграрного сектору проведемо оцінку стану сільськогосподарських підприємств, доповнивши попередні наші дослідження [17, с. 430—433]. Динаміка та структура витрат аграрних підприємств за період 2013—2023 рр. характеризується станом, приведеним у табл. 2.

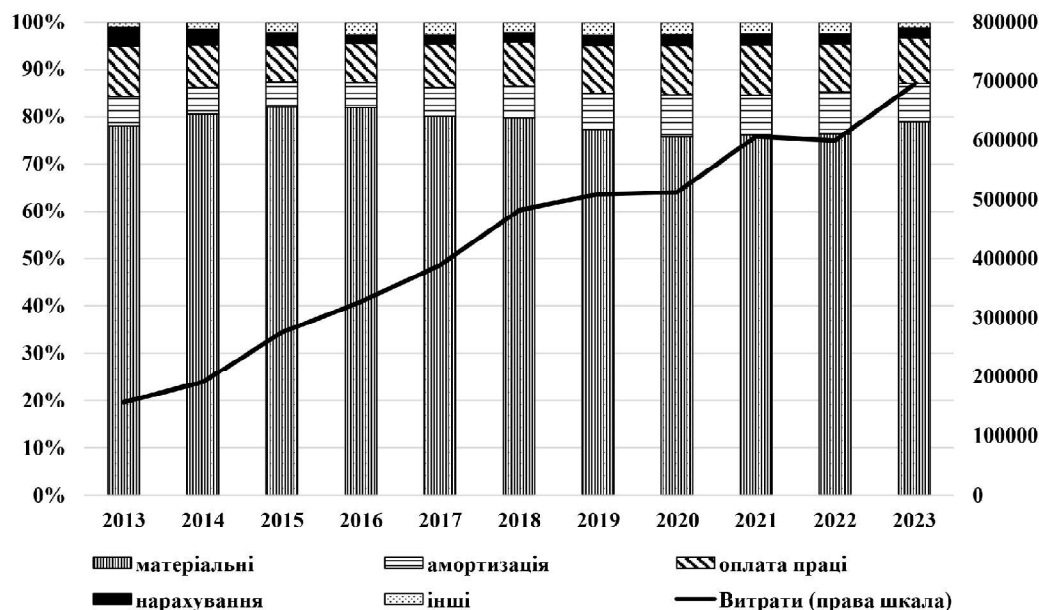


Рис. 2. Динаміка та структура витрат аграрних підприємств за 2013–2023 рр., %, млн грн

Джерело: розраховано за даними [14].

У порівнянні з 2013 роком в 2023 витрати зросли в 4,4 рази, найшвидше — у 5,9 разів зросли амортизаційні відрахування, у 5,2 раза — інші витрати, у 3,9 разів — оплата праці, у 2,23 раза — нарахування на неї, а матеріальні витрати відтворюють загальну динаміку росту.

Якщо аналізувати витрати 2023 року у порівнянні з середньорічними за 2023—2021 рр., то спостерігається наступне: витрати зросли лише у 1,8 разів, як і матеріальні та оплата праці, амортизаційні відрахування — у 2,1 раза. База порівняння за 2022 рік показує, що у 2023 році видатки зросли на 15%, насамперед матеріальна їх складова — на 20%, тоді як інші зросли незначно — на 7,5—7,8%.

Структура витрат аграрних підприємств за аналізований період приведена на рис. 2.

Структура показує та розкриває, що зростання обсягів видатків (права шкала) практично не вплинуло на структуру видатків, яка стабільна за роками і має лише незначні коливання, особливо у період криз. З приведених даних слідує, що аграрне виробництво характеризується досить усталеною структурою витрат, основна частина з яких матеріальні. Зростання обсягів витрат спричинене ціновими факторами. Оплата праці не є визначальною у динаміці росту витрат.

Результати аналіз впливу динаміки, складових та структури витрат на макроекономічні показники галузі приведено на рис. 3.

Базовим критерієм ефективності витрат є рентабельність (права шкала). За винятком

2014—2015 та перших воєнних років вона синхронна з динамікою витрат та результатів в оцінці виробництва і реалізації. Якщо витрати, аналізовані нами вище, мають відносно стабільну та прогнозовану динаміку, яка знизилась тільки у 2022 році, через воєнний стан, то виробництво і реалізація залежать від множини керованих і некерованих факторів, а тому мають значно вищу варіативність. Співвідношення обсягів виробництва та витрат за аналізований період коливалося у межах 14—69%, з критичними точками у 2023 та 2021 роках.

Мовчанюк А. досліджено чинники, які впливають на формування виробничих витрат в сільському господарстві, де "найбільш вагомими зовнішніми чинниками найчастіше вважають кон'юнктуру споживчого ринку; ціни та тарифи на послуги; інфляційні процеси в країні; механізм державного регулювання господарської діяльності. Друга група чинників, пов'язана з диспаритетом цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні ресурси, що споживаються у аграрному виробництві (паливо, мастильні матеріали, засоби захисту рослин, мінеральні добрива тощо). Третя група зумовлена нестабільністю цін на сільськогосподарську продукцію, коли навіть не значні коливання попиту й пропозиції спричиняють суттєві зміни на ціновому ринку" [10].

Формування чистого прибутку підприємств за 2011—2023 роки приведено у табл. 3.

З приведених даних слідує, що витрати у 2023 році зрости у 4,2 рази проти рівня 2013 року, у їх складі витрати, що формують со-

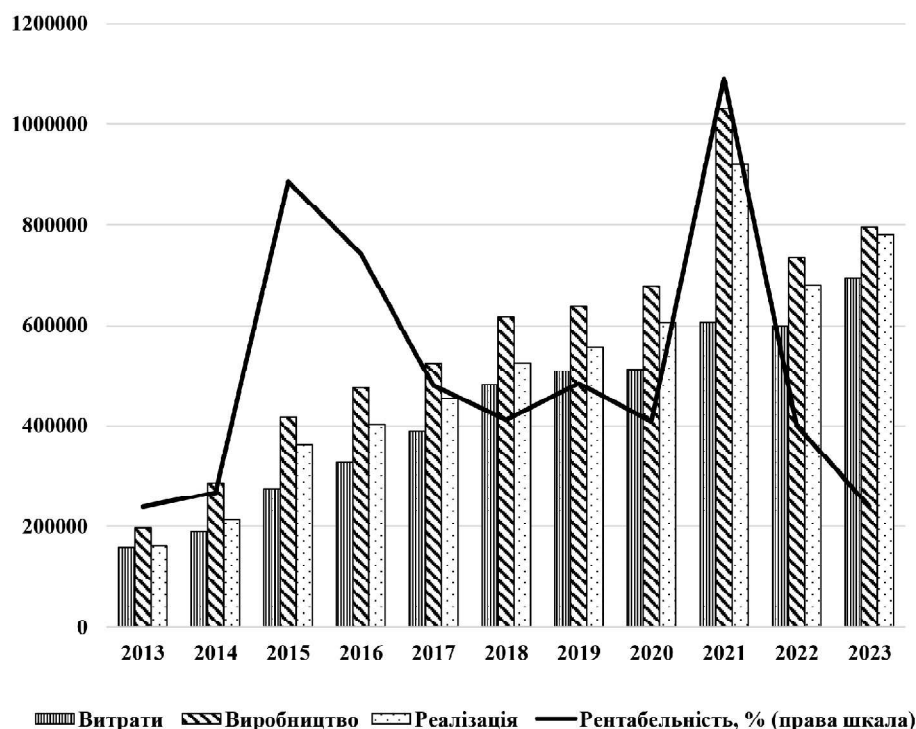


Рис. 3. Динаміка витрат, виробництва, реалізації та рентабельності аграрних підприємств за 2013–2023 рр., млн грн, %

Джерело: розраховано за даними [14].

бівартість — за цей же період зрости у 5,5 разів, а чистий прибуток повторює тенденцію росту загальних витрат. Рівень росту цих показників у 2023 році проти рівня довоєнного 2021 року складає: загальних витрат — 1,21 раз, собівартості — 1,18 раз, чистого прибутку — 0,26 рази. Відсоток операційних у загальних витратах складав 88-94% за аналізований період, собівартості — 60—78%, причому стабільно понад 70% у останні 8 років, а найвищий показник — 78% припадає на 2021 рік. Частка чистого прибутку у відношенні до витрат складає 8% у 2013 і у 2023 роках, а у 2021 році становила 36,4%.

Зниження прибутковості у воєнні роки після практично ідеального для галузі по результатах діяльності 2021 року зумовлено зростанням виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) сільського господарства та значними збитками, завданими воєнними діями, які дедалі нарастають [11]. Як зазначають дослідники, зокрема Томчук В., Капула І., "однією з основних галузей, яка постраждала від прямого впливу війни є сільське господарство" [21]. За результатами обстеження сільськогосподарських підприємств (рис. 4) виявлено такі очікування респондентів щодо стану їх ділової активності (у II кварталі 2025 р. порівняно з по-

Таблиця 3. Формування чистого прибутку аграрних підприємств за 2013–2023 рр., млн грн

	Чистий дохід від реалізації	Інші операційні доходи	Інші доходи	Разом доходи	Операційні витрати	Інші витрати	Витрати усього	Чистий прибуток
2013	163088	29629	9902	202619	173150	14321	187634	14984
2014	214972	41820	5414	262208	212892	27638	240726	21481
2015	366966	68659	15378	451008	307469	40397	348159	102849
2016	402597	47502	6811	456911	339759	26042	366298	90613
2017	452760	40368	6847	499975	402619	28011	431116	68859
2018	528658	49067	10828	588554	487906	29169	517551	71003
2019	560599	94703	16315	671618	549221	28354	578362	93255
2020	602684	67388	11223	681306	563677	35388	599688	81619
2021	770263	110758	14271	895299	626564	28746	656492	238807
2022	642746	76954	11507	731208	598253	45696	645152	86056
2023	778718	68210	11133	858064	754001	38707	794568	63496

Джерело: розраховано за даними [14].

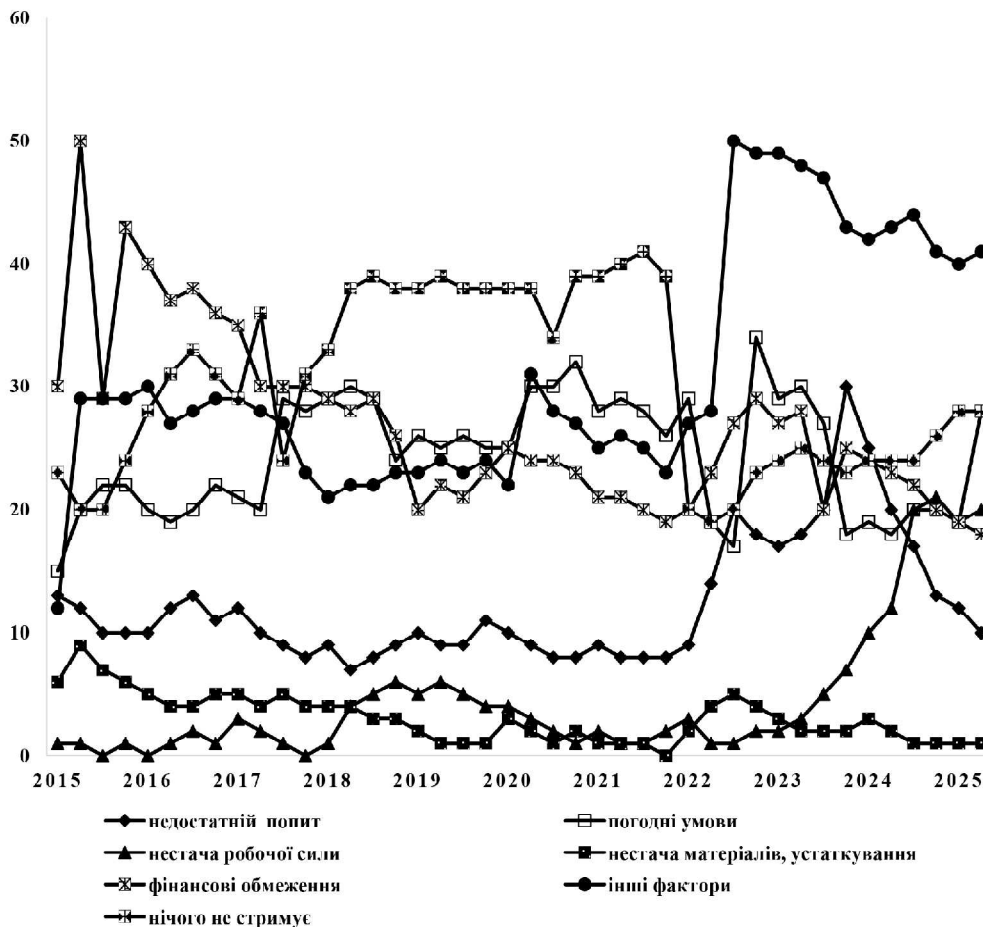


Рис. 4. Фактори, що стримують сільськогосподарську діяльність та очікування підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності за 2015–2024 рр. та у II кварталі 2025 року, %

Джерело: за даними [14].

переднім кварталом): уповільнення темпів зменшення обсягів виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами; зростання цін на сільськогосподарську продукцію.

Найбільший негативний вплив на очікування аграрників впливає фактор війн (інші фактори). Якщо у 2015 році він складав трохи вище 10%, то у 2022–2025 рр. зріс майже до 50%. З 2024 року починає справляти суттєвий вплив фактор нестачі робочої сили — до 20% з майже нульових позицій попереднього періоду. Інші фактори знаходяться під впливом кон'юнктури та зовнішніх умов діяльності.

Тому постає завдання удосконалення управління витратами аграрного сектору. Серед основних напрямів оптимізації витрат на виробництво дослідники Вакуленко В., Мялковський В., Лю Ю. виділяють:

- запровадження інновацій у процес виробництва,
- запровадження ІТ-технологій,
- зменшення витрат на найбільш ємні статті витрат;

— зменшення витрат на утилізацію відходів виробництва та можливе їх повторне використання;

— використання власних запасів (насіння та продукції), що знизить витрати на придбання та транспортування;

— ефективну систему управління витратами, їх класифікацію та планування [2, с. 6].

Таким чином, розвиток і реалізація досягнень теорії витрат виробництва в управлінні аграрного сектору сприяють ефективному використанню та оптимізації ресурсів, підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємств.

ВИСНОВКИ

У дослідженні розроблено схему аналітичного забезпечення витрат діяльності аграрного сектору та встановлено, що у аграрному секторі вона базується на адаптованих методах класифікації, планування та контролю, враховуючи галузеві особливості.

У контексті аналітичного забезпечення витрат діяльності аграрного сектору здійснено оцінку стану сільськогосподарських підприємств та визначено, що динаміка та структура витрат аграрних підприємств за 2023 р. у порівнянні з 2013 роком наступна: витрати зросли в 4,4 рази, найбільше амортизаційні відрахування, у 5,2 раза — інші витрати, у 3,9 разів — оплата праці, у 2,23 раза — нарахування на неї, а матеріальні витрати відтворюють загальну динаміку змін витрат. Структура витрат показує, що зростання видатків не впливають на структуру видатків, яка стабільна за роками і має лише незначні коливання, особливо у період криз.

Результати аналіз впливу динаміки, складових та структури витрат на макроекономічні показники галузі свідчить, що базовим критерієм ефективності витрат є рентабельність, яка за винятком 2014—2015 та перших воєнних років синхронна з динамікою витрат та результатів виробництва і реалізації. Якщо витрати відносно прогнозовані у динаміці, то виробництво і реалізація залежать від множини керованих і некерованих факторів, а тому мають значно вищу варіативність.

Формування чистого прибутку агропідприємств за 2011—2023 роки показує, що витрати у 2023 році зрости у 4,2 рази проти рівня 2013 року, у їх складі витрати, що формують собівартість зросли у 5,5 разів, а чистий прибуток повторює тенденцію росту загальних витрат. Частка чистого прибутку по відношенню до витрат складає 8% у 2013 і у 2023 роках, 36,4% у 2021 році.

Найбільший негативний вплив на очікування аграрників впливає фактор війн (інші фактори). Якщо у 2015 році він складав трохи вище 10%, то у 2022—2025 рр. зріс майже до 50%. З 2024 року починає справляти суттєвий вплив фактор нестачі робочої сили — до 20%.

Таким чином, дослідження управління витратами аграрного сектору через їх стан, тенденції, аналітичне забезпечення та фактори впливу свідчить, що розвиток і реалізація досягнень теорії витрат виробництва в управлінні аграрного сектора сприяють ефективному використанню та оптимізації ресурсів, підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності. Ефективність підприємств сектору на пряму не пов'язана з рівнем витрат, який сталий за роками. Винятком є тільки періоди глобальних криз та воєнний стан, особливості яких потребують окремого аналізу і додаткового інструментарію досліджень. Саме ці інструменти та їх ефективність і є перспективами подальших наукових розвідок.

Література:

1. Бурко К. В. Методи обліку витрат в обліковій політиці сільськогосподарських підприємств. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 2. С. 162—178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_2_16.
2. Вакуленко В., Мялковський В., Лю Ю. Оптимізація витрат виробництва продукції рослинництва на прифронтових територіях. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2024. № 1. С. 3—7. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectio-neconomy/article/view/452>.
3. Добрунік Т. П. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами операційної діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 6. С. 30—52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2019_6_4.
4. Здирко Н., Іщенко Я. Організаційні основи побудови системи обліку витрат виробництва фермерських господарств. Економіка та суспільство. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-86>.
5. Іщенко Я. П., Коваль Н. І. Особливості документування витрат органічного сільськогосподарського виробництва. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 3 (57). С. 121—137. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/October2021/v9xp8pcY0iHrWKOU7Tho.pdf>.
6. Кривецький І. Моделювання впливу витрат аграрних підприємств на обсяги чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2019. № 22. С. 35—42. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/166>.
7. Кучмійова Т. С., Мороз Т. О., Шешунова А. В. Використання штучного інтелекту в сільському господарстві. Modern Economics. 2023. № 39 (2023). С. 69—74. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-10).
8. Маргасова В., Вдовенко Н., Марченко І. Базові методичні підходи до обліку і контролю витрат при формуванні біологічних активів рослинництва й тваринництва на агропродовольчому ринку. Економічний аналіз. 2022. № 32 (4). С. 207—216. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.207>.
9. Методичні рекомендації з планування, калькулювання та обліку собівартості (робіт та послуг) сільськогосподарських підприємств: Наказ Міністерства аграрної політики України № 132 від 18 травня 2001 р. URL: <http://>

/www.zakon.rada.gov.ua (дата звернення 14.06.2025).

10. Мовчанюк А.В. Економічна сутність виробничих витрат та їх роль у системі управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-5>.

11. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. URL: <http://surl.li/grsrg> (дата звернення: 23.06.2025).

12. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності аграрних підприємств: монографія / Р.Ф. Бруханський, М.К. Пархомець, П.Р. Пуцентейло [та ін.]. Тернопіль: Крок, 2015. 300 с.

13. Оляднічук Н., Підлубна О. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2024. № 1 (81), 2 т. С. 149—157. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9560.

14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

15. Пилипенко А. А., Дзьобко І. П., Писарчук О. В. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань: монографія / За заг. ред. А. А. Пилипенка. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 344 с.

16. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати". Наказ міністерства фінансів України № 318 від 31.12.99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

17. Правдюк Н.А., Гайворонюк О.О. Аналіз витрат діяльності аграрних підприємств. Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції (24 травня 2025 р). відп. ред. О.А. Нужна. Вип. 17. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2025. С. 430—433. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/229b3dc0-e187-4986-853a-a6c8866-eabe0/content>

18. Правдюк Н. А., Обнявко М. В. Впровадження блокчейну в облікову систему: кроки назустріч. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.12

19. Савчук В., Садовська І., Богданюк О. Аналітичний контроль витрат виробництва і собівартості сільськогосподарської продукції. *Вісник Національного технічного університе-*

ту" Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2022. № 2. С. 60—63. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.60>.

20. Сухоносенко І., Гринь В. Теоретичні аспекти побудови обліку витрат на виробництво продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-54>.

21. Томчук В., Капула І. Вплив особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств на формування обліково-аналітичної інформації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-25>

22. Шепель І.В. Сучасні можливості організація обліку витрат виробництва і готової продукції в умовах комплексної автоматизації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-7>.

23. Pravdiuk N., Koval L., Koval O., Lepetan I. Organization of accounting of assets, liabilities and results of the enterprise activities: monograph. Kosice: Vysoka skola bezpecnostneho manazerstva v Kosiciach, 2023. 389 p.

References:

1. Burko, K. V. (2019), "Cost accounting methods in the accounting policy of agricultural enterprises", *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 2, pp. 162—178.

2. Vakulenko, V., Mialkovskiy, V., Liu, Yu. (2024), "Optimization of the costs of crop production in front-line territories", *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovooho universytetu*, vol. 1, pp. 3—7.

3. Dobrunik, T. P. (2019), "Accounting and analytical support for managing the costs of operating activities of agricultural enterprises", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 6, pp. 30—52. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_-2019_6_4 (Accessed 15 July 2025).

4. Zdyrko, N., & Ishchenko, Ya. (2023), "Organizational foundations of building a system for accounting for farm production costs", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-86>.

5. Ishchenko, Ya. P., & Koval, N. I. (2021), "Features of documenting the costs of organic agricultural production", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 3 (57), pp. 121—137. available at: <http://efm.vsau.org/storage/articles/October2021/v9xp8pcY0iHrWKOU7Tho.pdf> (Accessed 15 July 2025).

6. Kryvetskyi, I. (2019), "Modeling the impact of agricultural enterprise costs on the volume of net income from the sale of agricultural products", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 22, pp. 35—42. available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/166> (Accessed 15 July 2025).
7. Kuchmiiova, T. S., Moroz, T. O., & Sheshunova, A. V. (2023), "The use of artificial intelligence in agriculture", *Modern Economics*, vol. 39, pp. 69—74. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-10).
8. Marhasova, V., Vdovenko, N., Marchenko, I. (2022), "Basic methodological approaches to accounting and controlling costs in the formation of biological assets of crop and livestock production in the agri-food market", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 32 (4), pp. 207—216. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.207>.
9. Ministry of Agrarian Policy of Ukraine (2001), Order "Methodological recommendations for planning, calculating and accounting for the cost of goods (works and services) of agricultural enterprises", available at: <http://www.zakon-rada.gov.ua/>. (Accessed 29 May 2025).
10. Movchaniuk, A.V. (2021), "The economic essence of production costs and their role in the management system of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-5>.
11. Neiter, R., Zoria, S., & Muliari, O. (2024), "Losses, losses and needs of agriculture due to full-scale invasion", available at: <http://surl.li/rrsrr/> (Accessed 15 July 2025).
12. Brukhanskyi, R.F., Parkhomets, M.K., & Putsenteilo P.R. (2015), *Oblikovo-analitychne i orhanizatsiino-pravove zabezpechennia diialnosti ahrarnykh pidpriemstv* [Accounting and analytical and organizational and legal support for the activities of agricultural enterprises], Krok, Ternopil, Ukraine.
13. Oliadnichuk, N., & Pidlubna, O. (2024), "Accounting and analytical support for the management of costs of production of livestock products", *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky"*, vol. 1 (81), no. 2, pp. 149—157. DOI: [10.25313/2520-2294-2024-1-9560](https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9560).
14. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 29 May 2025).
15. Pylypenko, A. A., Dzobko, I. P., & Pysarchuk, O. V. (2011), *Formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia vytratamy pidpriemstv ta yikh obiednan* [Formation of accounting and analytical support for the management of costs of enterprises and their associations], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
16. Ministry of Finance of Ukraine (1999), "Accounting Regulation (Standard) 16 "Expenses", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>. (Accessed 29 May 2025).
17. Pravdiuk, N.L., & Haivoroniuk, O.O. (2025), *Analiz vytrat diialnosti ahrarnykh pidpriemstv* [Analysis of the costs of agricultural enterprises], *Suchasni kryzovi yavyscha v ekonomitsi ta problemy oblikovoho, kontrolnoho ta analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom: materialy XVII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Modern crisis phenomena in the economy and problems of accounting, control and analytical support for enterprise management: materials of the XVII International Scientific and Practical Conference], VIP LNTU, Lutsk, Ukraine, May 24, vol. 17, pp. 430-433, available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/229b3dc0-e187-4986-853a-a6c8866eabe0/content> (Accessed 15 July 2025).
18. Pravdiuk, N. L., & Obniavko, M. V. (2022), "Implementation of blockchain in the accounting system: steps towards it.", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.12](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.12).
19. Savchuk, V., Sadovska, I., & Bohdaniuk, O. (2022), "Analytical control of production costs and cost of agricultural products", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, vol. 2, pp. 60—63. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.60>.
20. Sukhonosenko, I., & Hryn, V. (2021), "Theoretical aspects of building accounting for the production costs of crop products", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 30.
21. Tomchuk, V., & Kapula, I. (2023), "The influence of the characteristics of the activities of agricultural enterprises on the formation of accounting and analytical information", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-25>.
22. Shepel, I.V. (2023), "Modern possibilities of organizing accounting for production costs and finished products in conditions of complex automation", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-7>.
23. Pravdiuk, N., Koval, L., Koval, O., & Lepetan, I. (2023), *Organization of accounting of assets, liabilities and results of the enterprise activities*, *Vysoka skola bezpechnostneho manažerstva v Kosiciach*, Kosice, Slovakia.

Стаття надійшла до редакції 18.07.2025 р.

УДК 336.221.4

R. Bacho,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing,
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher EducationORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5957-7571>

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 EducationORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5402-7220>

G. Pataki,

Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian
Hungarian College of Higher Education, PhD student at the Doctoral School of Management
and Business, University of DebrecenORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-7732>

O. Perchi,

Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian
Hungarian College of Higher EducationORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-721X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.77

ECONOMIC SHOCKS, TAX REVENUES AND BUDGET DYNAMICS: MACROECONOMIC IMPACT ON BUSINESS STATISTICS IN UKRAINE (2010—2022)

Р. Й. Бачо,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

Г. А. Лоскоріх,

доктор філософії 071 "Облік і оподаткування", доцент, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

Г. Ф. Потокі,

старший викладач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II,
аспірант Докторської школи менеджменту та бізнесу, Дебреценський університет

О. Ф. Перчі,

викладач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

**ЕКОНОМІЧНІ ШОКИ, ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ ТА БЮДЖЕТНА ДИНАМІКА:
МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ ВПЛИВ НА БІЗНЕС-СТАТИСТИКУ В УКРАЇНІ (2010—2022 РОКИ)**

The article examines the impact of economic shocks on entrepreneurial activity in Ukraine from 2010 to 2022, particularly focusing on the global financial and economic crisis, the annexation of Crimea, the COVID-19 pandemic, and the Russo-Ukrainian War. In the context of globalization and the integration of national economies into the global economic system, as well as under the influence of unexpected internal and external changes, the national economy undergoes significant transformations, which have a particular impact on countries with transitional economies such as Ukraine. External economic shocks and internal factors create conditions for unstable development in the entrepreneurial environment, presenting important tasks for both the government and businesses to adapt to rapidly changing conditions.

The article specifically focuses on analyzing changes in the structure and number of enterprises of various types: micro-, small, medium, and large. It explores the relationship between macroeconomic factors and business activity, and also analyzes changes in tax revenues and the country's budget dynamics in the context of crises. A comparison of Ukraine's economic indicators with corresponding data from the European Union helps to identify synchronous and asynchronous trends in the development of both economies. Comparative and statistical analysis methods have been applied to study changes in the number of enterprises, as well as correlation and regression analysis to assess the relationship between macroeconomic factors and business activity. The scientific methods used provide a comprehensive picture of changes in Ukraine's business environment under the influence of economic shocks and contribute to a deeper understanding of entrepreneurial activity dynamics in crisis situations. The study results indicate a significant impact of economic crises on entrepreneurial activity in Ukraine, particularly on small businesses, which have proven to be the most vulnerable to economic upheavals. Timely adaptation to economic changes, effective management of state resources, the development of the tax system, and support for small and medium-sized enterprises are key aspects for ensuring the sustainability of economic growth and social stability in the face of both external and internal challenges.

Стаття досліджує вплив економічних шоків на підприємницьку активність в Україні в період 2010—2022 років, зокрема глобальної фінансово-економічної кризи, анексії Криму, пандемії COVID-19 та російсько-української війни. В умовах глобалізації та інтеграції національних економік у світову економічну систему, а також під впливом неочікуваних внутрішніх і зовнішніх змін, національна економіка зазнає значних трансформацій, що мають особливий вплив на країни з перехідною економікою, такі як Україна. Зовнішні економічні шоки та внутрішні фактори створюють умови для нестабільного розвитку підприємницького середовища, що ставить перед урядом і бізнесом важливі завдання адаптації до швидко змінюваних умов. У статті окрему увагу приділено аналізу змін у структурі та кількості підприємств різних типів: мікро-, малих, середніх і великих. Досліджено взаємозв'язок між макроекономічними факторами і діяльністю бізнесу, а також проаналізовано зміни в податкових надходженнях та бюджетній динаміці країни в умовах криз. Порівняння економічних показників України з аналогічними даними ЄС дозволяє виявити синхронні та асинхронні тенденції в розвитку обох економік. Застосовано методи порівняльного та статистичного аналізу для вивчення змін у кількості підприємств, а також кореляційно-регресійний аналіз для оцінки взаємозв'язку між макроекономічними чинниками та активністю бізнесу. Використані наукові методи дозволяють отримати комплексну картину змін у бізнес-середовищі України під впливом економічних шоків і сприяють глибшому розумінню динаміки підприємницької активності в умовах кризових ситуацій. Результати дослідження вказують на суттєвий вплив економічних криз на підприємницьку активність в Україні, зокрема на малий бізнес, який виявився найбільш вразливим до економічних потрясінь. Своєчасна адаптація до економічних змін, ефективне управління державними ресурсами, розвиток податкової системи та підтримка малого та середнього бізнесу є важливими аспектами для забезпечення стійкості економічного зростання та соціальної стабільності в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

Key words: economic shocks, tax revenues, taxes, budget dynamics, budget, macroeconomic impact, statistics, enterprises.

Ключові слова: економічні шоки, податкові надходження, податки, бюджетна динаміка, бюджет, макроекономічний вплив, статистика, підприємства.

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

Economic shocks, tax revenues, and budget dynamics are crucial components that determine not only the stability but also the future development of the national economy. Their impact is directly reflected in entrepreneurial activity, as these factors are closely correlated with the ability of businesses to adapt to new economic realities and ensure the efficiency of production processes. At the same time, changes in these areas of economic activity have long-term consequences, as they contribute to both the stability and the com-

petitiveness of the business environment at various levels. For a country with a transitional economy, like Ukraine, these changes are of particular significance, as the country constantly responds to macroeconomic fluctuations that lead to structural changes in the business environment, both in the number of new businesses and in the level of their activity. External and internal economic shocks play a special role in determining the speed and effectiveness of business adaptation to rapidly changing conditions. Among the most significant economic events that have had a shock effect on the Ukrainian economy over the past two decades are the global financial-economic crisis of 2008,

the annexation of Crimea in 2014, the COVID-19 pandemic, and the Russo-Ukrainian War. Each of these events significantly affected entrepreneurial activity in Ukraine, forcing businesses to adapt not only to transformations in the macroeconomic, tax, and budgetary environment but also to socio-political changes. Despite the high level of instability, the statistical analysis provided, particularly changes in the number of enterprises, the typology of businesses, and activity levels, allows for an assessment of how each of these factors impacts economic activity and the resilience of the business environment in Ukraine. Studying this issue is important not only for a better understanding of the consequences of such shocks but also for forming strategies that can contribute to the stability and development of business in Ukraine, particularly through the optimization of the tax system, adaptation of budget processes, and support for entrepreneurship during crisis situations.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of this article is to provide a comprehensive analysis of the impact of macroeconomic factors on entrepreneurial activity in Ukraine, based on statistical data, specifically the dynamics of changes in the number of micro-, small, medium, and large enterprises from 2010 to 2022.

ANALYSIS OF THE LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issue of the impact of global economic crises, including the pandemic and war, on business activities has been the subject of numerous scientific studies both internationally and nationally.

One of the key studies is the work by Fabeil N. F., Pazim K. H., and Langgat J. [3], which examines the impact of the COVID-19 pandemic on management processes in microenterprises. The authors emphasize the importance of adapting organizational strategies to the new conditions arising from global crises. This study allows for an evaluation of how microenterprises responded to the challenges of the pandemic, applying new management approaches.

Czifra J. and Csukonyi C. [1] analyze internal management responses to crises, particularly the pandemic. The authors focus on assessing leadership styles in crisis situations and their impact on business effectiveness. This research expands the understanding of how leadership styles can affect an enterprise's adaptation to changes, especially in times of economic turbulence.

The study by Tamas S. Z. [7] focuses on the impact of the pandemic on supply chains. The author defines how disruptions in supply chains due to the global pandemic force businesses to change their inventory management and logistical processes.

Poor J., Seres Huszarik E., Tobias Kosar S., Zsigmond T. and Kovacs I. E. [5] explore factors that threaten the stability of enterprises and organizations, particularly in the context of war. The authors note that armed conflicts lead to significant economic upheavals, affecting the functioning of businesses at both macro and sectoral levels.

In the European context, a significant contribution is the study by Prohorovs A. [6], which analyzes the impact of the Russo-Ukrainian War on the European economy and enterprises. This research explores how the war has altered business strategies, particularly in conditions of instability and inflation.

In a broader historical context, it is important to study the economic consequences of wars for enterprises. In this regard, the work of Lakomaa E. [4] serves as an important reference, as it reveals the economic consequences of wars for business and economic structures in various historical periods.

National studies also examine the impact of war on the economy and entrepreneurship. In particular, the article by Dashko I. and Mykhailichenko L. [10] analyzes the development of the Ukrainian economy in the context of war, especially the role of enterprises in ensuring economic resilience during armed conflicts. Makerska V. and Letunovska N. [13] study the impact of crises on the strategies of small and medium-sized enterprises in their interactions with customers, which is an important aspect of business development under economic difficulties. The research by Kovalenko O. and Sosnovska M. [12] focuses on the peculiarities of economic activity of Ukrainian businesses during the war, highlighting the difficulties and challenges faced by enterprises in wartime conditions.

Numerous scientific studies provide an overall picture of the impact of global economic crises on business activities; however, questions related to the adaptation of enterprises to such conditions and the strategic measures necessary to support their stability in the face of global changes remain underexplored.

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The importance of studying the effectiveness of enterprises and their responses to shock impacts

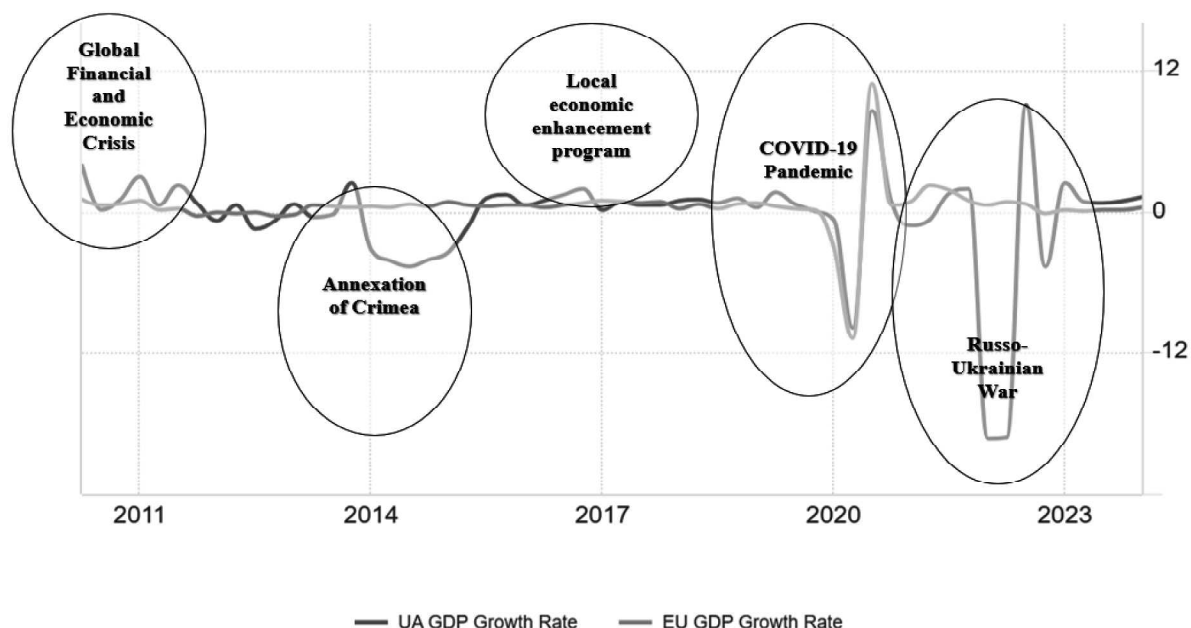


Fig. 1. GDP Growth Rate of Ukraine and the EU (2010–2022)

Source: based on [8].

is growing, as economic changes significantly determine the stability and development of businesses. However, despite the presence of numerous criteria for assessing enterprise effectiveness, this research focuses on a single indicator—the absolute number of enterprises and their openings. This allows for a more accurate assessment of the impact of macro- and micro-environmental factors on entrepreneurial activity in Ukraine from 2010 to 2022.

The main purpose of the comparative analysis methodology is to study the relationship between macroeconomic data and external shocks that occurred in Ukraine over the past decades. For this, the main economic factors, such as the financial-economic crisis, the annexation of Crimea, local economic enhancement programs, the COVID-19 pandemic, and the Russo-Ukrainian War, were placed on a timeline. These factors overlay the timeline from 2010 to 2022 and allow us to determine whether specific patterns of enterprise openings can be observed on the timeline, indicating the significant impact of these crisis factors on entrepreneurial activity.

In general, the manifestations of shocks are caused by certain unplanned or uncontrolled events or processes that, by their very occurrence, affect the changes in the course of economic processes and relationships, leading to disturbances in balances and parameters. Such events can include fundamental changes in macroeconomic indicators, significant volatility in global commodity and financial markets, economic policy decisions,

and major technological innovations. The main consequences of shocks are changes in economic processes and outcomes, imbalances, recessions, declines in asset prices and market indicators, and negative market expectations. Thus, economic shocks have an unpredictable, probabilistic nature and impact the changes in market and economic processes [2].

Let us consider the timeline in the context of the relationship between GDP growth in Ukraine and the European Union (Figure 1).

This approach allows us to see how macroeconomic processes in Ukraine synchronize or differ from trends observed at the European level, as well as determine whether global economic changes have had an impact on Ukrainian business. Analyzing this data helps assess at which points economic processes in Ukraine coincided or differed from European trends, and how global economic changes were reflected in the domestic market of Ukraine. There is not always a direct link between macroeconomic influences and the factors under investigation. Economic shocks, particularly war and pandemics, can cause significant fluctuations in the economy, but their impact on GDP and other economic indicators is not always linear or clear.

The most significant economic downturn in Ukraine occurred due to the Russo-Ukrainian War, especially in 2022, when a nearly 40% temporary decline in GDP was observed. This indicates the direct and extraordinarily powerful impact of the full-scale war on economic activity,

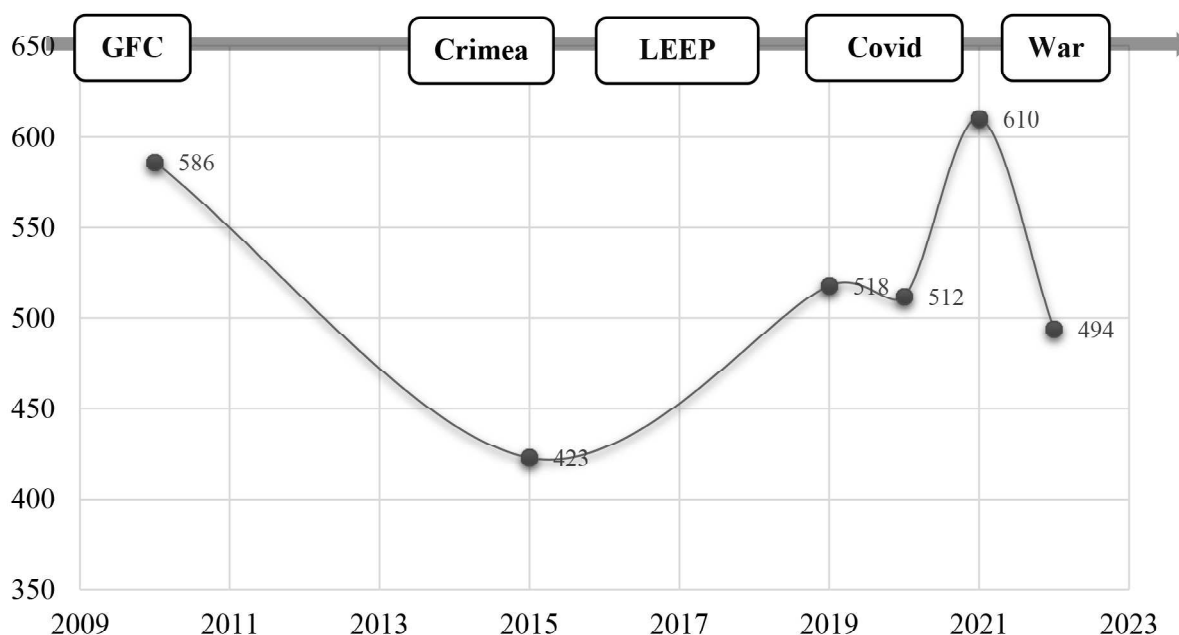


Fig. 2. The dynamics of the number of large enterprises in Ukraine (2010–2022)

Notes:

GFC — Global Financial and Economic Crisis;

Crimea — Annexation of Crimea (2014);

LEEP — Local economic enhancement program;

COVID — COVID-19 Pandemic;

War — Russo-Ukrainian War.

Source: based on [11].

leading to not only a decline in production but also a significant destabilization of the domestic business environment. At the same time, the COVID-19 pandemic also caused a considerable economic decline, approximately 10%, but after a certain downturn, the economy recovered, which points to the resilience of businesses and their ability to adapt to new conditions.

The annexation of Crimea in 2014 had a significant impact on Ukraine's economy, particularly manifesting in a dramatic increase in inflation, which reached a record 60% that year. This led to serious consequences for businesses, consumer spending, and the country's financial stability. The high level of inflation caused the national currency to devalue, reduced the purchasing power of the population, and diminished the investment attractiveness of businesses. At the same time, in the context of an economic crisis, businesses faced challenges such as reduced demand, rising resource costs, and declining market confidence, which created additional difficulties for enterprises. The global financial and economic crisis of 2008–2009 did not demonstrate such clear and direct consequences on the growth of Ukraine's GDP. This may indicate that the financial crisis was more general in nature, affecting most countries worldwide, and had different

impacts on the economy, particularly on countries that were not directly involved in military conflicts or political changes similar to the annexation of Crimea.

Another important aspect is the absence of a clear correlation between local economic enhancement programs and national GDP indicators in Ukraine. Specifically, we assess the impact of local economic enhancement programs implemented between 2016 and 2019, but do not observe a clear connection with national GDP data. This may be explained by the fact that most of these programs were focused on specific sectors or regions of the economy, which did not always reflect on the overall macroeconomic indicator.

It is evident that the events of 2014 had a significant impact on the decline in the number of large enterprises in national data. This decline can be explained not only by the economic consequences of the annexation of Crimea and the armed conflict in the eastern part of the country, but also by the overall political instability, which greatly affected the business environment. As a result of these events, a substantial decrease in the number of large enterprises in Ukraine was observed, which became a direct consequence of the economic crisis and reduced investment attractiveness (Figure 2).

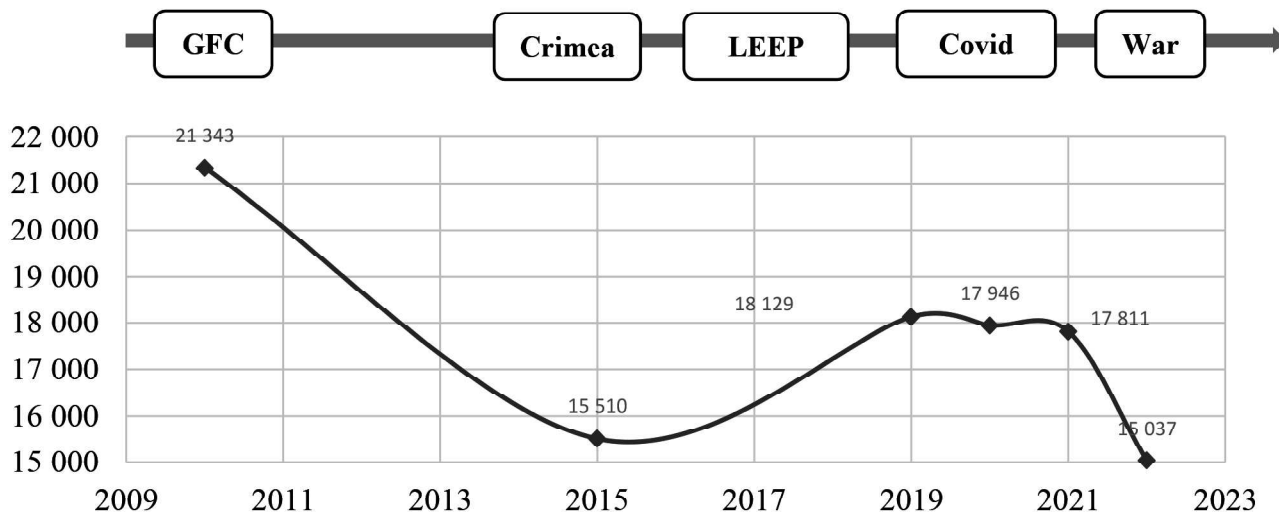


Fig. 3. The dynamics of the number of medium-sized enterprises in Ukraine (2010–2022)

Source: based on [11].

However, by 2019, the situation began to gradually recover, and the number of large enterprises started to increase. This can be attributed to economic stabilization, increased investments, and positive changes in the business environment. However, a new shock factor that impacted entrepreneurial activity was the COVID-19 pandemic. In 2020, when restrictive measures led to a reduction in business activity, the number of large enterprises again decreased, as many companies were forced to suspend their activities or reduce production capacities.

Despite significant losses due to the pandemic, after the lifting of restrictions, during the economic recovery, there was a record increase in the number of large enterprises. This indicates the ability of businesses to adapt to new economic conditions,

implement innovations, and seek new growth opportunities in times of change. At the same time, after the beginning of the full-scale war, a decline in the number of large enterprises was again observed, which is related to its consequences for the economy, particularly for the production and trade sectors.

Similar trends can be observed among micro, small, and medium-sized enterprises (Figures 3 and 4), which also faced significant economic difficulties during the crises, but their ability to adapt and search for new ways to preserve business allowed some enterprises to recover after each shock.

These changes, just like for large enterprises, confirm that businesses, despite crisis factors, have the ability to quickly adapt to new realities and

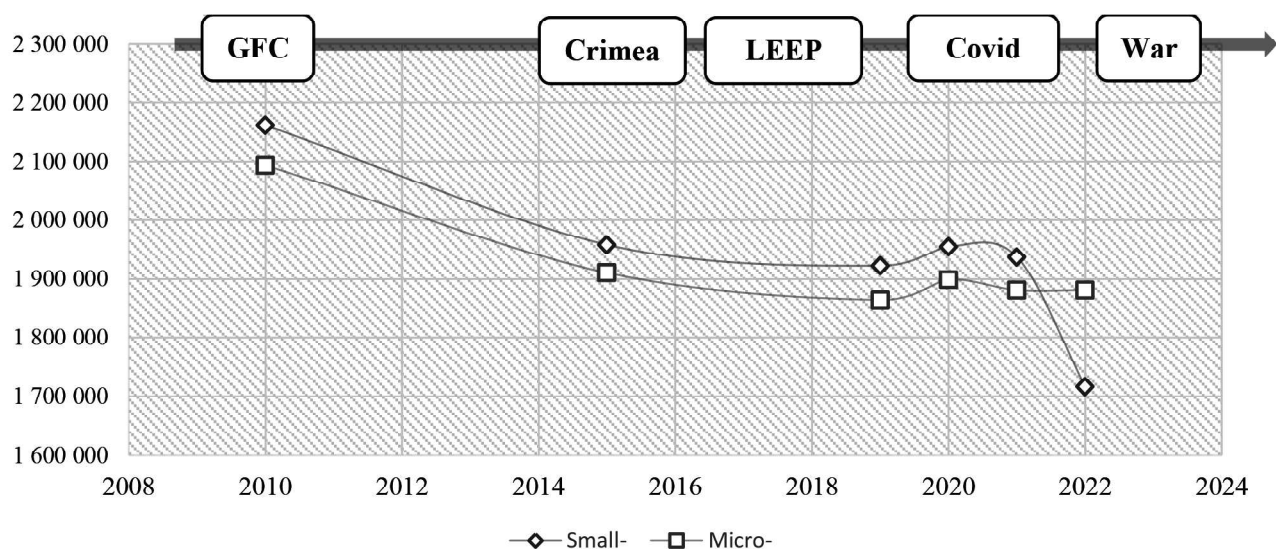


Fig. 4. The dynamics of the number of micro and small enterprises in Ukraine (2010–2022)

Source: based on [11].

Table 1. Execution of the State Budget of Ukraine from 2010 to 2022

Year	Revenues		Expenditures		Financing		Balance	
	million UAH	% of GDP	million UAH	% of GDP	million UAH	% of GDP	(budget deficit) million UAH	% of GDP
2010	240615,2	22.23	303588,7	28.04	1292,0	0.12	-64265,5	-5.94%
2011	314616,9	23.90	333459,5	25.33	4715,0	0.36	-23557,6	-1.79%
2012	346054,0	24.56	395681,5	28.08	3817,7	0.27	-53445,2	-3.79%
2013	339180,3	23.31	403403,2	27.73	484,7	0.03	-64707,6	-4.45%
2014	357084,2	22.79	430217,8	27.46	4919,3	0.31	-78052,8	-4.98%
2015	534694,8	27.01	576911,4	29.14	2950,9	0.15	-45167,5	-2.28%
2016	616274,8	25.86	684743,4	28.73	1661,6	0.07	-70130,2	-2.94%
2017	793265,0	26.59	839243,7	28.13	1870,9	0.06	-47849,6	-1.60%
2018	928108,3	26.08	985842,0	27.70	1514,3	0.04	-59247,9	-1.66%
2019	998278,9	25.12	1072891,5	26.99	3437,0	0.09	-78049,5	-1.96%
2020	1076016,7	25.66	1288016,7	30.71	5096,1	0.12	-217096,1	-5.18%
2021	1296852,9	23.75	1490258,9	27.30	4531,4	0.08	-197937,4	-3.63%
2022	1787395,6	34.43	2705423,3	52.12	-3326,0	-0.06	-914701,7	-17.62%

Source: based on [14].

find paths for development even during periods of economic instability.

Small enterprises, traditionally the most vulnerable to economic fluctuations, have felt the impact of several economic crises, leading to a decrease in their activity and complicating business operations. The most significant negative impact on small enterprises in Ukraine came from the full-scale war in 2022. This sector experienced a severe decline, as small businesses often lacked sufficient financial and resource reserves to adapt to the new realities, particularly in the context of active combat, forced relocation, or the closure of sales markets. Many businesses were forced to suspend their operations, reduce production capacity, or even close due to lack of funding, supply chain issues, and significant security risks. Despite this, some micro— and small enterprises continued to operate, adapting to new conditions through diversification of their activities or finding new sales channels. In the context of the war, small businesses became an important element for the economy, providing jobs and supplying essential goods and services amid limited access to large markets. However, the overall decline in the number of such enterprises in 2022 highlights the serious economic difficulties faced by this sector during the war.

Micro, small, and medium enterprises (MSMEs) are the foundation of Ukraine's economy, accounting for 99.98% of all business entities in the country, providing 74% of all jobs, and creating 64% of the value [9].

The state budget serves as the primary mechanism for mobilizing the financial resources necessary to implement the state's socio-economic policy and ensure its sustainable development. Its

ability to ensure the proper volume of revenues determines the effectiveness of government functions and the fulfillment of obligations to citizens. In the context of global economic dynamics and crisis situations, the state budget becomes of paramount importance for stabilizing the economy, maintaining financial stability, and supporting social standards for the population.

The state budget is an essential tool for regulating economic processes and a key element of government policy in ensuring social protection, creating conditions for economic growth, and maintaining national security. Its role is particularly crucial during times of crisis, when the effectiveness of budget planning is not only crucial for ensuring national defense but also for funding critically important social programs and restoring economic infrastructure.

In particular, in the context of a globalized economy, where countries are influenced by international financial and economic fluctuations, as well as internal crises, it is important not only to form the budget but also to ensure the effective allocation and utilization of budgetary funds. Proper management of budgetary resources is a necessary condition for achieving economic stability, social harmony, and a high standard of living for the population. Considering these important aspects, the study of the dynamics of the revenue and expenditure parts of the State Budget of Ukraine from 2010 to 2022 allows for an evaluation of how changes in the economic environment and crisis situations affect the financial flows of the state and how effectively the state's obligations are fulfilled (Table 1).

Since 2010, budget revenues have increased almost 7.5 times (from 240,615.2 million UAH to

Table 2. Tax Revenues from 2010 to 2022 by Types of Budgets in Ukraine

Tax Revenues, billion UAH			
Year	Local Budgets	State Budget	Consolidated Budget
2010	57	220	278
2011	62	304	367
2012	73	321	394
2013	78	316	395
2014	75	330	406
2015	98	478	576
2016	147	598	745
2017	201	747	948
2018	230	882	1 112
2019	266	847	1 112
2020	289	781	1 071
2021	321	959	1 281
2022	393	876	1 269

Source: based on [15].

1,787,395.6 million UAH in 2022). The first years show gradual revenue growth, with a noticeable rise in 2011–2013 (an increase of 10–20% annually). However, from 2014 to 2017, an economic crisis occurred, which reduced the growth rate of revenues.

The share of budget revenues relative to GDP fluctuated between 22–27% during the period under study, with the highest value in 2011 (23.90%). In 2022, this figure reached a record 34.43%, indicating significant growth in tax revenues (possibly due to an expanded tax base, tax reforms, or changes in the economic environment).

Expenditure growth outpaced revenue growth. In 2010, expenditures amounted to 303,588.7 million UAH, while in 2022, this amount increased to 2,705,423.3 million UAH. This suggests that expenditures were significantly higher than revenues, leading to a budget deficit.

The share of expenditures relative to GDP showed a significant increase, from 28% in 2010 to 52% in 2022. This indicates high budgetary pressure associated with the need to finance large state expenditures, particularly in times of crisis, war, and inflation. In 2020, during the COVID-19 pandemic, there was a significant increase in expenditures (30.71% of GDP), driven by the need to finance pandemic response and economic recovery efforts.

Table 2 provides data on tax revenues in Ukraine from 2010 to 2022, broken down by local, state, and consolidated budgets. This data is crucial for analyzing the effectiveness of budget policy and its impact on Ukraine's economic development in the context of internal and external economic challenges.

Between 2010 and 2022, tax revenues increased nearly fivefold in the consolidated budget, rising

from UAH 278 billion in 2010 to UAH 1269 billion in 2022.

Local budgets grew from UAH 57 billion in 2010 to UAH 393 billion in 2022. The state budget increased from UAH 220 billion in 2010 to UAH 876 billion in 2022. The most significant increase in local tax revenues occurred from 2016 to 2022, rising from UAH 147 billion in 2016 to UAH 393 billion in 2022. This indicates increased funding for local authorities and their enhanced ability to collect taxes locally. The growth in local budget revenues after 2015 may be a result of decentralization and an expanded tax base at the local community level. The dynamics of state tax revenues show steady growth with periodic fluctuations. For instance, in 2019, there was a decrease compared to 2018 (from UAH 882 billion to UAH 847 billion). The steady increase from 2015 to 2021 reflects improvements in tax policy and economic growth.

The most significant increase in tax revenues occurred in 2021, when the consolidated budget reached UAH 1281 billion, which was UAH 169 billion higher than the previous year (UAH 1112 billion in 2020). This growth in the consolidated budget in 2021 can be attributed to the economic recovery following the pandemic, an increase in tax revenues, and government reforms aimed at enhancing tax collection.

In 2022, against the backdrop of war, the consolidated budget slightly declined, which may indicate economic instability and a reduced capacity of the economy to generate tax revenues. Local and state budgets also showed a slight decrease compared to previous years, which is linked to the war and its economic consequences.

Overall, tax revenues in Ukraine from 2010 to 2022 demonstrate steady growth, with periods of decline triggered by economic crises, political events, and global challenges (pandemic, war). The significant growth in local tax revenues after 2015 can be explained by the successful implementation of decentralization reforms. Meanwhile, state tax revenues show stable growth, although with fluctuations, particularly in 2019.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

As a result of the conducted research, the following conclusions can be drawn. The analysis of the impact of economic crises on entrepreneurial activity in Ukraine showed that the most significant changes in business statistics occurred as a result of the global financial and economic crisis, the annexation of Crimea, the COVID-19 pandemic, and the war. The pandemic and the war

emerged as the most significant negative factors for entrepreneurial activity, leading to a substantial decrease in the number of enterprises, particularly small ones, which confirms the high vulnerability of this sector to economic shocks. Changes in the macroeconomic environment, particularly in GDP dynamics, political stability, and local economic enhancement programs, have a significant impact on entrepreneurial activity in Ukraine.

At the same time, it was found that the country's economic activity is influenced not only by global economic shocks but also by internal changes, political and economic reforms, particularly in the tax system. The implementation of tax reforms in Ukraine contributed to an increase in tax revenues, which had a positive impact on the state's finances. However, the economic difficulties associated with the war have reduced the economy's ability to generate the necessary income, as evidenced by the decrease in tax revenues in 2022.

The study also emphasized the importance of strategic management of economic processes for the stable development of the business environment in the context of global economic challenges. Supporting small and medium-sized businesses, actively implementing economic enhancement programs, and developing the country's investment attractiveness are key aspects for ensuring stable economic growth during crises.

The prospects for further research in this area focus on examining the possibilities of business adaptation to changes, particularly through innovative strategies, promoting digitalization, and integrating new technologies, which will reduce the vulnerability of the business environment and ensure its sustainability in the future.

Література:

1. Czifra J., Csukonyi C. A vezetes paradigmavaltasa a COVID-19 pandemia alatt. aj munkagyi szemle. 2022. № 3 (3). P. 15—24.
2. Eichenbaum M., Rebelo S., Trabandt M. The Macroeconomics of Epidemics. NBER Working Paper. 2020. № 26882. DOI: <https://doi.org/10.3386/w26882> (дата звернення: 01.07.2025)
3. Fabeil N. F., Pazim K. H., Langgat J. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. Journal of Economics and Business. 2020. № 3. P. 837—844. DOI: <https://doi.org/10.31014/aior.1992.-03.02.241>
4. Lakomaa E. The history of business and war: introduction. Scandinavian Economic History

Review, Taylor & Francis Journals. 2017. № 65 (3). P. 224—230. DOI: <https://doi.org/10.1080/03585522.2017.1397314>

5. Poor J., Seres Huszarik E., Tobias Kosar S., Zsigmond T., Kovacs I. E. A vállalati-szervezeti stabilitast veszelyezteteto tonyezok-avagy gazdalkodas, menedzsment es HR a haboru arnyekaban (ipar-mezogazdasag-szolgaltatasok-egyeb teruletek): Csehország-Magyarország-Szlovakia összehasonlito elemzése. Human Szakemberek Országos Szovetsage (HSZOSZ). 2024. URL: <https://real.mtak.hu/193491/> (дата звернення: 01.07.2025).

6. Prohorovs A. Russia's War in Ukraine: Consequences for European Countries' Businesses and Economies. Journal of Risk and Financial Management. 2022. № 15:295. P. 1—15. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15070295>

7. Tamas S. Z. A COVID-19 okozta globalis ellatasi lancokban fellepo zavarok vallalkozasokra gyakorolt hatasa. 2024. URL: <https://pea.lib-pte.hu/bitstream/handle/pea/44691/szabozoltan-tamas-phd2024.pdf?sequence=1> (дата звернення: 02.07.2025).

8. Trading Economics. Ukraine GDP Growth Rate. 2025. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/gdp-growth> (дата звернення: 02.07.2025).

9. UNDP. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine> (дата звернення: 03.07.2025).

10. Дашко І., Михайліченко А. Розвиток економіки України під час війни. Молодий вчений. 2024. № 4 (128). С. 198—202. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-32>

11. Держстат. Стан ділової активності підприємств. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/stan-dilovoyi-aktyvnosti-pidpryyemstv> (дата звернення: 03.07.2025).

12. Коваленко О., Сосновська М. Особливості економічної діяльності українського бізнесу в умовах війни. Молодий вчений. 2025. № 1 (132). С. 169—176. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-6>

13. Макерська В., Летуновська Н. Вплив криз на стратегії взаємовідносин з клієнтами підприємств малого та середнього бізнесу. Підприємництво і торгівля. 2025. № 44. С. 29—35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-04>

14. Мінфін. Державний бюджет України. <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (дата звернення: 04.07.2025).

15. Ціна держави. Доходи зведеного бюджету. <https://cost.ua/byudzhet-ukrayiny/revenue/main/> (дата звернення: 04.07.2025).

References:

1. Czifra, J., and Csukonyi, C. (2022), "The leadership paradigm shift during the COVID-19 pandemic", *aj munkagyi szemle*, vol. 3 (3), pp.15—24.

2. Eichenbaum, M., Rebelo, S., and Trabandt, M. (2020), "The Macroeconomics of Epidemics", NBER Working Paper, vol. 26882, available at: www.nber.org/papers/26882 (Accessed 01 July 2025)

3. Fabeil, N. F., Pazim, K. H., Langgat, J. (2020), "The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy", *Journal of Economics and Business*, vol. 3, pp. 837—844. DOI: <https://doi.org/10.31014/aior.-1992.03.02.241>

4. Lakomaa, E. (2020), "The history of business and war: introduction", *Scandinavian Economic History Review*, Taylor & Francis Journals, vol. 65 (3), pp. 224—230. DOI: <https://doi.org/10.1080/03585522.2017.1397314>

5. Poor, J., Seres Huszarik, E., Tobias Kosar, S., Zsigmond, T., Kovacs, I. E. (2024), "Factors threatening corporate-organizational stability — or economics, management and HR in the shadow of war (industry-agriculture-services-other areas): Comparative analysis of the Czech Republic-Hungary-Slovakia", *Human Szakemberek Orszagos Szovetsage (HSZOSZ)*. Budapest, available at: <https://real.mtak.hu/193491/> (Accessed 01 July 2025).

6. Prohorovs A. (2022), "Russia's War in Ukraine: Consequences for European Countries' Businesses and Economies", *Journal of Risk and Financial Management*, vol.15:29, pp. 1—15. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15070295>

7. Tamás, S. Z. (2024), "The impact of COVID-19 disruptions in global supply chains on businesses", available at: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/44691/szabo-zoltan-tamas-phd2024.pdf?sequence=1> (Accessed 02 July 2025).

8. Trading Economics (2025), "Ukraine GDP Growth Rate", available at: <https://tradingeconomics.com/ukraine/gdp-growth> (Accessed 02 July 2025).

9. UNDP (2024), *Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini* [Assessing the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine], *Prohrama rozvytku OON v Ukraini*, Kyiv, Ukraine,

available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine> (Accessed 03 July 2025).

10. Dashko, I., and Mykhailichenko, L. (2024), "Economic development of Ukraine during the war", *Molodyi vchenyi*, vol. 4 (128), pp. 198—202. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-32>

11. Derzhstat Media (2025), "Business activity state of enterprises", available at: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/stan-dilovoyi-aktyvnosti-pidpriyemstv> (Accessed 03 July 2025).

12. Kovalenko, O., and Sosnovska, M. (2025), "Features of economic activity of ukrainian business in war conditions", *Molodyi vchenyi*, vol. 1 (132), pp. 169—176. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-6>

13. Makerska, V., and Letunovska, N. (2025), "Impact of the crisis on strategies of relationships with clients of small and medium businesses", *Pidpriyemnytstvo i torhivlia*, vol. 44, pp. 29—35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-0414>

14. Minfin Media (2025), "State Budget of Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (Accessed 04 July 2025).

15. Cost.ua Media (2025), "The price of the state. Consolidated budget revenues", available at: <https://cost.ua/byudzhet-ukrayiny/revenue/main/> (Accessed 04 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвитку**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 336.228(322):88

О. І. Дребот,

д. е. н., професор, академік НААН,

Інституту агроєкології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2681-1074>

А. В. Запталова,

аспірант, Інституту агроєкології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3221-5498>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.87

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГА ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ В ГАЛУЗІ ЛІКАРСЬКОГО РОСЛИННИЦТВА

O. Drebot,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of NAAS,

Director Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

A. Zaptalova,

Postgraduate Student,

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

BASICS OF FORMING THE ADDED VALUE CHAIN IN THE MEDICINAL PLANT GROWING INDUSTRY

В даній статті розглянуто основи формування ланцюга доданої вартості в галузі лікарського рослинництва, а також обґрунтовано теоретико-методичні засади формування еколого-економічних основ лікарського рослинництва. Запропонований підхід ґрунтується на системній інтеграції управлінських функцій та механізмів реалізації еколого-економічних і соціальних принципів, які трансформуються в конкретні інструменти правового регулювання. Проаналізовано динаміку доданої вартості за витратами і капітальних інвестицій підприємств з вирощування продукції прямих, ароматичних і лікарських культур за період 2014—2023 рр., як показав аналіз, що зростання доданої вартості у 2024 році порівняно з 2023 роком пов'язане зі збільшенням капітальних інвестицій у технологічне оновлення (наприклад, сучасні системи зрошення та переробки сировини), що дозволило підвищити продуктивність та якість продукції. Одночасно, оптимізація витрат на логістику та збут за рахунок вертикальної інтеграції виробництва сприяла зниженню собівартості, що позитивно вплинуло на маржинальність. Також проаналізовано динаміку виробленої продукції та обсяг реалізованої продукції прямих, ароматичних і лікарських культур за період 2014—2023 рр. Дослідження показало стабільне зростання обсягів виробництва прямих, ароматичних та лікарських культур у 2014—2023 роках, що обумовлено підвищенням попиту на екологічно чисту продукцію як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Однак темпи зростання реалізованої продукції дещо відставали від виробничих показників через сезонні коливання цін та логістичні обмеження в окремі роки. Визначено перспективи розвитку галузі лікарського рослинництва, які полягають у подальшій інтенсифікації переробки сировини, впровадженні інноваційних технологій та розширенні експорту високомаржинальної продукції, що забезпечить стійке зростання доданої вартості та конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Обґрунтовано бібліографічну карту кооперації вчених у сфері дослідження ланцюга доданої вартості, що підкреслює важливість міждисциплінарного підходу для розв'язання складних економічних та технологічних завдань. Об'єднання зусиль економістів, технологів, екологів та маркетингологів дозволяє комплексно аналізувати всі етапи формування вартості, від закупівлі сировини до реалізації готової продукції.

This article examines the foundations of the formation of a value-added chain in the field of medicinal plant growing, and also substantiates the theoretical and methodological principles of the formation of ecological and economic foundations of medicinal plant growing. The proposed approach is based on the systemic integration of management functions and mechanisms for the implementation of ecological, economic and social principles, which are transformed into specific instruments of legal regulation. The dynamics of added value by costs and capital investments of enterprises growing spicy, aromatic and medicinal crops for the period 2014—2023 are analyzed, as the analysis showed that the growth of added value in 2024 compared to 2023 is associated with an increase in capital investments in technological renewal (for example, modern irrigation and raw material processing systems), which allowed to increase productivity and product quality. At the same time, optimization of logistics and marketing costs due to vertical integration of production contributed to a decrease in cost, which had a positive effect on margin. The dynamics of manufactured products and the volume of sold products of spicy, aromatic and medicinal crops for the period 2014—2023 were also analyzed. The study showed a stable growth in the production volumes of spicy, aromatic and medicinal crops in 2014—2023, which was due to the increase in demand for environmentally friendly products both in the domestic and international markets. However, the growth rate of sold products slightly lagged behind production indicators due to seasonal price fluctuations and logistical restrictions in some years. The prospects for the development of the medicinal plant growing industry were determined, which consist in further intensification of raw material processing, the introduction of innovative technologies and the expansion of exports of high-margin products, which will ensure sustainable growth in added value and competitiveness in international markets.

The bibliographic map of cooperation between scientists in the field of value added chain research is substantiated, which emphasizes the importance of an interdisciplinary approach to solving complex economic and technological problems. The combination of efforts of economists, technologists, ecologists and marketers allows for a comprehensive analysis of all stages of value creation, from the purchase of raw materials to the sale of finished products.

Ключові слова: лікарські рослини, ланцюг доданої вартості, капітальні інвестиції, еколого-економічні аспекти, економічні механізми, конкурентоспроможність підприємств.

Key words: medicinal plants, value added chain, capital investments, ecological and economic aspects, economic mechanisms, competitiveness of enterprises.

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

У сучасних умовах лікарське рослинництво формує важливу ланку ланцюга доданої вартості, починаючи від вирощування сировини до її переробки та реалізації готової продукції. Яка інтегрується в національну економіку через сільське, лісове господарство та переробну галузь, забезпечуючи високий рівень доданої вартості на кожному етапі — від агровиробництва з урахуванням екологічно безпечних технологій до фармацевтичного виробництва та логістики. Якість сировини визначає конкурентоспроможність продукції, впливаючи на ефективність витрат і прибутковість усіх ланок ланцюга [1, 2, 3]. Лікарське рослинництво виступає стратегічною ланкою у створенні мультиплікативного економічного ефекту, оскільки інтегрує природокористування (сільське/лісове господарство) з високотехнологічними переробними галузями, що забезпечує кумулятивне зростання доданої вартості на всіх ста-

діях — від екологічно збалансованого виробництва сировини до фармацевтичного маркетингу. Ключовим фактором конкурентоспроможності є якість сировини, яка безпосередньо визначає ефективність витрат (зниження втрат при переробці) та кінцеву маржинальність продукту, формуючи таким чином синергію між екологічною відповідальністю і економічною доцільністю. В цьому аспекті впровадження інноваційних агротехнологій, стандартизація сировини та розвиток кооперації між фермерами, переробниками та дистриб'юторами забезпечують стабільний економічний ефект. Таким чином, лікарське рослинництво стає стратегічним елементом регіонального розвитку, поєднуючи екологічну безпеку з економічною доцільністю на всіх етапах формування ланцюга вартості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування ланцюга доданої вартості в галузі лікарського рослинництва обумовлена зростаючим та глобальним попитом на фітопродукцію, зокрема через тренди на нату-

ральність та екобезпечність, що підтверджують роботи вчених, таких як Хайнц і Шмідт (2019), які доводять економічну доцільність інтеграції малих господарств у глобальні ланцюги поставок. Дослідження Грюнвальда (2021) підкреслюють ключову роль стандартизації сировини для конкурентоспроможності на європейському ринку, тоді як аналіз ФАО (2022) зазначає, що українські виробники стикаються із системними викликами — від фрагментованості виробництва до відсутності інфраструктури переробки. Наукова новизна полягає у пошуку механізмів подолання цих бар'єрів шляхом адаптації європейського досвіду (наприклад, німецьких кооперативних моделей) до українських реалій з урахуванням кліматичних особливостей та економічної специфіки регіонів, що відкриває простір для подальших академічних досліджень.

Проаналізовано бібліографічну карту кооперації вчених у сфері дослідження ланцюжка доданої вартості, що підкреслює важливість міждисциплінарного підходу для розв'язання складних економічних та технологічних завдань. Об'єднання зусиль економістів, технологів, екологів та маркетологів дозволяє комплексно аналізувати всі етапи створення вартості, від закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Така співпраця сприяє розробці інноваційних методів оптимізації витрат, підвищенню ефективності виробництва та зменшенню впливу на навколишнє середовище. Крім того, міжнародна кооперація дозволяє обмінюватися найкращими практиками та впроваджувати передові технології, що є особливо важливим у умовах глобалізації економіки.

Однак для успішної реалізації таких ініціатив необхідна підтримка з боку держави та бізнесу. Фінансування дослідницьких проєктів, створення спільних лабораторій та підтримка публікаційної активності вчених, що являється ключовими факторами успіху. Крім того, важливо розвивати освітні програми, які готують фахівців, здатних працювати на стику різних дисциплін. Таким чином, кооперація вчених не лише сприяє розвитку науки, але й забезпечує практичну користь для економіки, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств та сприяючи стабільному економічному зростанню.

Нікішина О.В. аналізувала додану вартість товарів на інтегрованому ринку борошна [4];

Рудь В.В. акцентує увагу на формуванні доданої вартості під час просування продукції підприємств м'ясопереробної галузі [5];

Погоджуючись із думкою дослідниці, ми вважаємо, що протиріччя між інтересами працівників та власників підприємств є одним із ключових аспектів у процесі створення та розподілу доданої вартості. Проте, на нашу думку, за умови оптимального балансу між заробітною платою та прибутком можна досягти синергетичного ефекту: добре мотивований працівник сприятиме зростанню прибутку власника. У такому випадку збільшення витрат на оплату праці не призведе до зменшення прибутку, а, навпаки, стимулюватиме його зростання завдяки підвищенню ефективності праці, раціональному використанню ресурсів та дбайливому ставленню до техніки та обладнання. Деякі експерти вважають, що до 2030 року в аграрному секторі можна досягти подвоєння продуктивності праці, збільшивши її рівень до 15 тисяч доларів США на одного працівника [6].

Один з підходів до аналізу ланцюгів доданої вартості, запропонований українськими вченими, полягає в тому, щоб розглядати ланцюги доданої вартості як систему, що складається з підсистем, які взаємодіють між собою [7]. Цей підхід дає змогу виявити ключові чинники, що впливають на ефективність ланцюгів доданої вартості, а також розробити стратегічні заходи для їх оптимізації та подальшого вдосконалення. Він забезпечує комплексний аналіз усіх етапів ланцюга, що дозволяє визначити слабкі місця та потенційні можливості для зростання, забезпечуючи сталий розвиток галузі.

Як зазначає Мірзоева Т.В. розвиток виробництва та переробки лікарських рослин в Україні має значний потенціал для збільшення експортних доходів і розширення асортименту високозатребуваної продукції. Однак виробникам, особливо малим господарствам, доцільно спочатку зосередитися на нарощуванні обсягів сировини та стабілізації власного бізнесу, перш ніж виходити на переробку та зовнішні ринки, де високі прибутки супроводжуються жорсткими вимогами та ризиками. Ключовим фактором успіху є також побудова ефективної комунікації між усіма ланками ланцюжка доданої вартості для оперативного реагування на ринкові зміни [8]. Проаналізувавши праці провідних вітчизняних та міжнародних вчених в даній галузі, визначено, що дане дослідження потребує більш детального аналізу щодо розроблення та удосконалення еколого-економічної моделі формування ланцюга доданої вартості вирощування лікарських рослин.

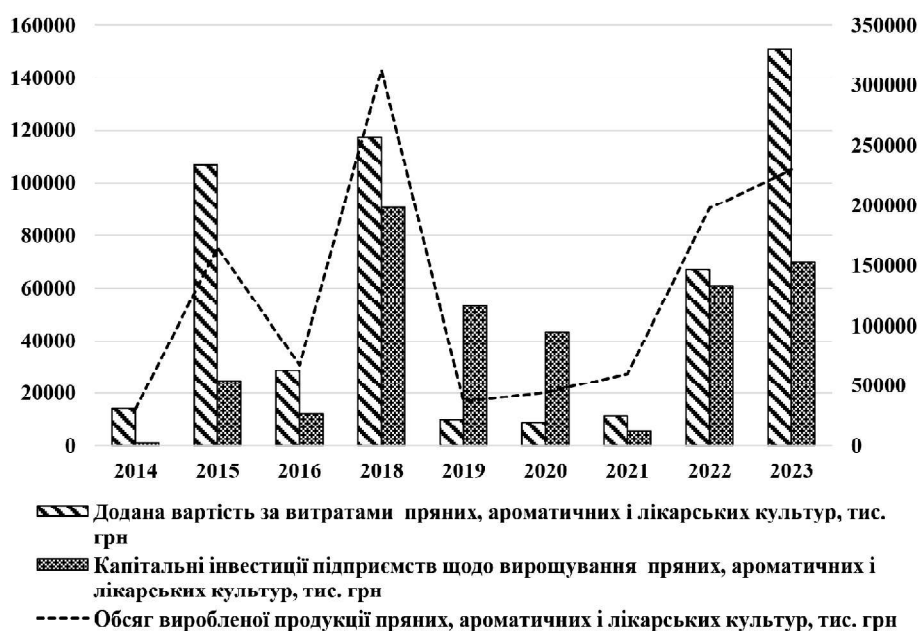


Рис. 1. Динаміка доданої вартості за витратами, тис. грн, капітальні інвестиції підприємств, тис. грн та обсягу виробленої продукції пряних, ароматичних і лікарських культур за період 2014—2023 рр.

Джерело: сформовано на основі Державної служби статистики України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Лікарське рослинництво належить до галузі сільського господарства, що передбачає процеси вирощування, збору, переробки, зберігання та їх подальшої реалізації на ринку сировинної бази, та, безпосередньо готової продукції з неї (лікарської рослинної сировини). Воно взаємопов'язане з різними сферами господарювання та використання природних ресурсів, зокрема: галуззю сільського господарства (рослинництво, селекція, насінництво, бджільництво, кормовиробництво), лісового господарства (збір дикорослих лікарських рослин, збереження / або контроль рідкісних видів), сферою переробної галузі (виробництво харчових продуктів, напоїв, текстильне виробництво, виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів та ін.), охороною навколишнього природного середовища фітомеліорація, агроландшафтний дизайн, рекреаційна діяльність) [9—11]. Лікарське рослинництво формує мультидисциплінарний ланцюг доданої вартості, починаючи від вирощування сировини до виробництва високотехнологічної продукції (фармацевтики, БАДів, екстрактів), що підвищує його економічну ефективність. Взаємодія з суміжними галузями (лісове господарство, переробка, екологія) забезпечує синергетичний ефект, розши-

рюючи асортимент продукції та відкриваючи нові ринкові ніші. Однак максимальна додана вартість досягається лише за умови інтеграції наукових розробок (селекція, стандартизація), сучасних технологій переробки та ефективних маркетингових стратегій для виходу на преміальні сегменти ринку.

Проаналізовано динаміку показників за період з 2014—2023 рр. виявили прямо пропорційний зв'язок між обсягом капітальних інвестицій та зростанням доданої вартості — підприємства, що інвестували в модернізацію виробництва (наприклад, встановлення сушильних комплексів чи фракціону-

вальних ліній), продемонстровано приріст доданої вартості на 25—40 % шляхом переробки сировини у продукцію з високою маржинальністю (ефірні олії, екстракти) (рис. 1).

Коливання обсягів виробництва (в межах 15—20 % річних) корелювали зі змінами попиту на європейських ринках — зростання експорту органічної сировини у 2019—2021 рр. (на 35 % порівняно з 2014—2018 рр.) сприяло оптимізації витрат підприємств через ефект масштабу, що підтверджується стабілізацією рівня доданої вартості навіть в умовах війни (2022—2023 рр.).

Ключовим драйвером ефективності виявилось поєднання інвестицій у переробку з сертифікацією якості — підприємства з повним циклом виробництва (від вирощування до готових фітопрепаратів) формували додаткову вартість у 2,5—3 рази вищу, ніж виробники необробленої сировини, завдяки впровадженню стандартів GMP та експорту в преміальні сегменти (аптечні мережі ЄС тощо).

Аналіз динаміки виробленої продукції, обсягу реалізованої продукції та додана вартість за витратами виробництва пряних, ароматичних і лікарських культур за досліджуваний період з 2014—2023 рр. виявив стійкий тренд на зростання обсягів виробництва та реалізації продукції в середньому на 18—22 % щорічно, що зумовлено зростанням попиту як на внутрішньому, так і на європейському ринках, особ-

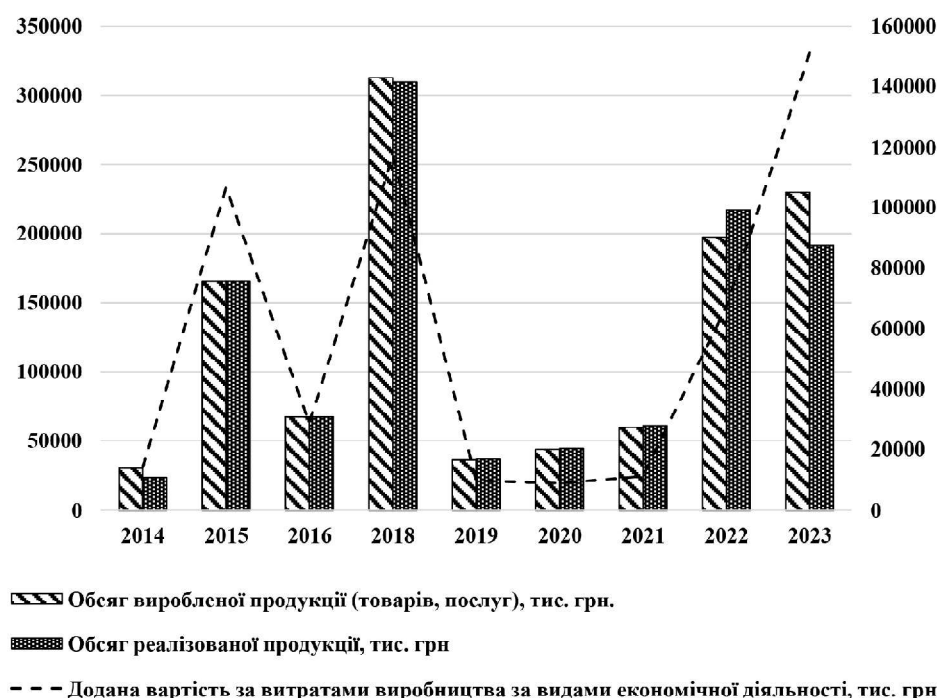


Рис. 2. Динаміка виробленої продукції, тис. грн, обсяг реалізованої продукції, тис. грн та додана вартість за витратами виробництва прямих, ароматичних і лікарських культур за період 2014–2023 рр.

Джерело: сформовано на основі Державної служби статистики України.

ливо на органічну та сертифіковану сировину. При цьому темпи зростання доданої вартості (25–30 % річних) перевищували темпи зростання обсягів виробництва, що свідчить про ефективне впровадження переробки та випуску продукції з більш високою маржинальністю (ефірні олії, сухі екстракти) (рис. 2).

Основним чинником підвищення доданої вартості стало зростання частки переробленої продукції у загальному обсязі реалізації — з 15–20% у 2014–2017 рр. до 35–40% у 2020–2023 рр., що забезпечило стабільний прибуток і зменшило залежність від коливань цін на сировину. Це підтверджує ефективність інвестицій у переробні потужності та впровадження стандартів якості, що дозволило вийти на більш прибуткові ринкові сегменти.

Доведено, що збалансований розвиток галузі вимагає стратегії "глибокої переробки" з акцентом на інтеграцію у глобальні ланцюги поставок високомаржинальної продукції.

Перспективи розвитку галузі лікарського рослинництва полягають у подальшій інтенсифікації переробки сировини, впровадженні інноваційних технологій та розширенні експорту високомаржинальної продукції, що забезпечить стійке зростання доданої вартості та конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

На основі проведеного аналізу сформовано алгоритм створення ланцюга доданої вартості в лікарському рослинництві, який передбачає послідовну інтеграцію етапів від виробництва сировини до реалізації кінцевої продукції: 1) аграрна ланка (вибір продуктивних сортів, прецизійне землеробство з IoT-технологіями); 2) логістика та переробка (технології щадного зберігання, стандартизація сировини згідно з GACP); 3) глибока переробка (екстракція біоактивних речовин, виробництво БАДів/фітопрепаратів); 4) маркетинг і дистрибуція (брендування екосертифікованої продукції, вихід на фармацевтичні та косметичні ринки). Ключовим є

синергія між учасниками ланцюга через кластерні моделі, що дозволяє максимізувати маржинальність на кожному етапі — від поля до аптеки.

Дана концептуальна схема (рис. 3) базується на системному поєднанні екологічної відповідальності та економічної ефективності, спрямованому на створення стійкого ланцюга доданої вартості. Метою є забезпечення високоякісного, конкурентоздатного виробництва лікарської сировини з мінімізацією екологічного впливу. Принципи (уніфікованість, системність, наукова обґрунтованість тощо) забезпечують стандартизацію процесів, а функції (планування, маркетинг, контроль) сприяють адаптації до ринкових умов. Механізми (еколого-економічний, нормативно-правовий, інституціональний) формують інфраструктуру для сталого розвитку, а стратегічні критерії (наприклад, вибір екологічно чистого виробництва або глибокої переробки) визначають довгострокову конкурентоспроможність.

ВИСНОВОК

Обґрунтовано теоретико-методичний підхід до формування еколого-економічних основ лікарського рослинництва, що ґрунтується на взаємозв'язку функцій управління та механізмів реалізації еколого-економічних і соц-

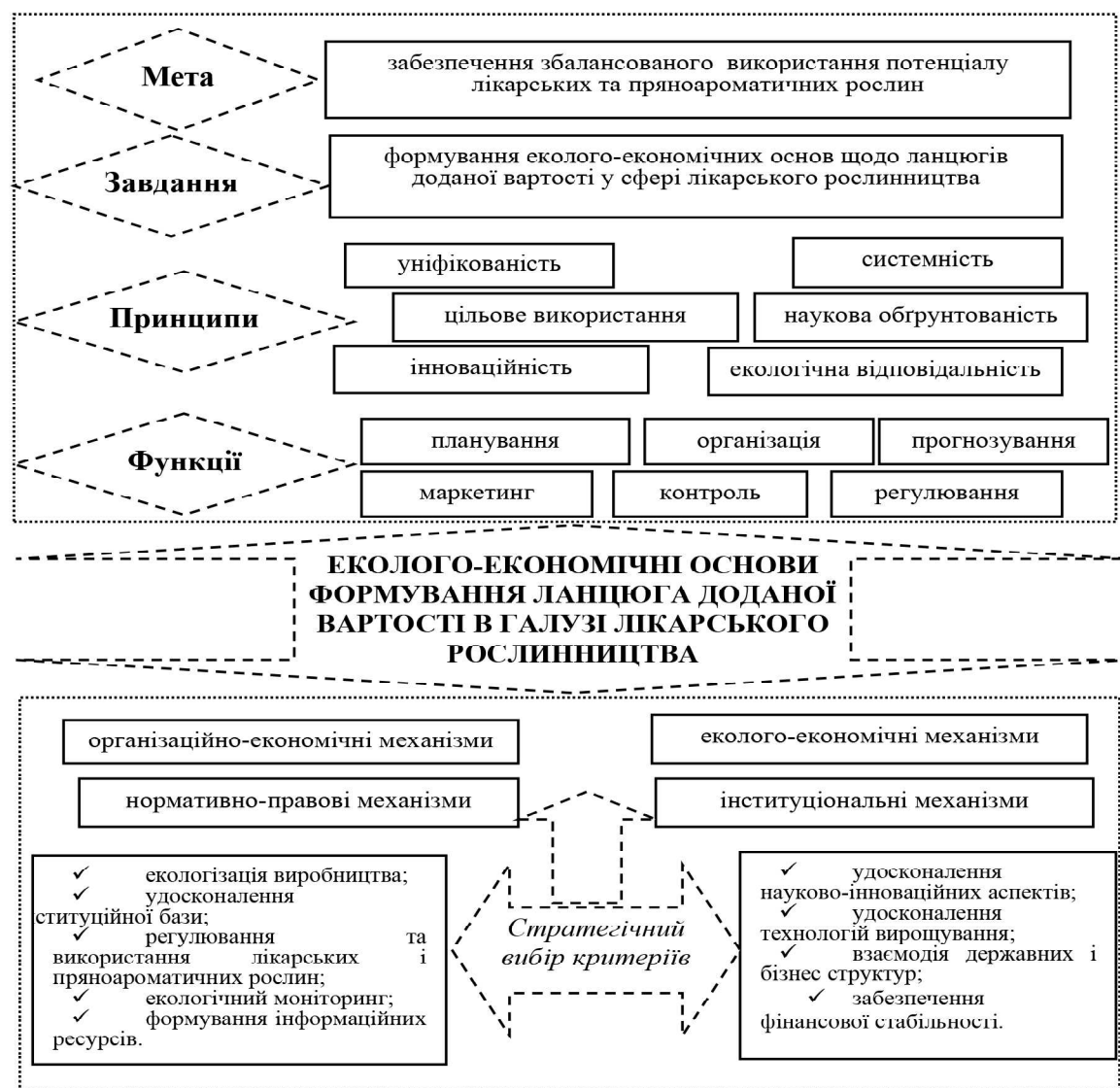


Рис. 3. Концептуальна схема еколого-економічних основ щодо формування ланцюга доданої вартості в галузі лікарського рослинництва

Джерело: сформовано автором.

іальних аспектів, які, на відміну від традиційних підходів, повинні функціонувати у вигляді важелів та інструментів у правовому процесі, що передбачає інтеграцію ланцюга доданої вартості через раціональне використання природних ресурсів, екологічно орієнтоване виробництво, економічну ефективність і соціальну відповідальність на всіх управлінських рівнях.

У середньостроковій перспективі (5—10 років) розвиток галузі залежатиме від інтеграції інноваційних технологій (наприклад, прецизійного землеробства, біорефайнінгу) та посилення міжнародної сертифікації (органічного, GMP, FairWild), що дозволить вийти на преміальні ринки ЄС. Ключовим чинником стане здатність комбінувати екологічні стандарти з

економічною доцільністю, особливо в умовах зростання попиту на фітопрепарати. У довгостроковій перспективі (після 2030 р.) критичне значення набуде циркулярна економіка — переробка відходів у біопаливо або добрива, що зменшить собівартість та збільшить маржинальність. Крім того, державна підтримка через субсидії, наукові гранти та створення кластерів (на кшталт "лікарський хаб") може стати каталізатором трансформації галузі високо-технологічного біобізнесу.

Література:

1. Kandeel, A. Influence of soil and foliar nutrition on growth and volatile oil content of parsley (*Petroselinum crispum* Mill). *Annals of Agricultural Sciences*. 1991. Vol. 36, P. 155—162.

2. Мірзоєва Т.В. Аналіз сучасного стану виробництва лікарських рослин в Україні. Приазовський економічний вісник. 2018. 6 (11). С. 62—67.

3. Глущенко Л.А., Приведенюк Н.В. Перспективи вирощування лікарських, ефіроолійних і пряно ароматичних культур. Збалансоване природокористування. 2023. № 4. С. 41—49. DOI: 10.33730/2310-4678.4.2023.292734

4. Нікішина О.В. Секторний аналіз доданої вартості товарів на інтегрованому ринку борошна. Економіка харчової промисловості. 2014. № 2. С. 46—54.

5. Рудь В.В. Формування доданої вартості в маркетинговому ланцюгу просування продукції підприємств м'ясопереробної галузі. Technology audit and production reserves. 2015. № 2/6 (22). С. 49—54.

6. Dobrovolska O. Contemporary paradigm of sustainable development: the evolution of formation and development. Environmental Economics. 2018. Vol. 9. №. 1. P. 69—82. [https://doi.org/10.21511/ee.09\(1\).2018.06](https://doi.org/10.21511/ee.09(1).2018.06).

7. Калініченко З.Д. Методологічні засади аналізу ланцюгів доданої вартості та участі України в міжнародній інтеграції. Інновації та стабільність. 2023. № 1. С. 176—187.

8. Мірзоєва Т.В. Окремі аспекти формування доданої вартості у галузі лікарського рослинництва. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-66>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2359/2280>

9. Дребот О.І., Сологуб Ю.О. Інституційне забезпечення лікарського рослинництва в Україні. Екологічна політика та природокористування. 2018. 1 (129) С. 116—120.

10. Мішенін Є.В., Височанська М.Я., Палапа Н.В., Зіновчук Н.В., Бендасюк О.О. Сучасний стан і стратегічні орієнтири повоєнного розвитку ринку лікарських рослин: еколого-економічний аспект. Збалансоване природокористування. 2025 № 1. С. 14—24. DOI: 10.33730/2310-4678.1.2025.324374.

11. Палапа Н.В., Шевченко Т.Л., Мішенін Є.В., Височанська М.Я. Еколого-економічні та організаційно-технологічні особливості вирощування лікарських рослин на сільських селітебних територіях. Агросвіт. 2025. № 10. С. 33—41. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.33>

References:

1. Kandeel, A. (1991), "Influence of soil and foliar nutrition on growth and volatile oil content

of parsley (*Petroselinum crispum* Mill)", *Annals of Agricultural Sciences*, vol. 36, pp. 155—162.

2. Mirzoieva, T.V. (2018), "Analysis of the current state of medicinal plants in Ukraine", *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 6, no. 11, pp. 62—67.

3. Hlushchenko, L.A. and Pryvedeniuk, N.V. (2023), "Prospects of growing medicinal, essential oil and spicy aromatic cultures", *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, vol. 4, pp. 41—49. DOI: 10.33730/2310-4678.4.2023.292734.

4. Nikishyna, O.V. (2014), "Sectoral analysis of the added value of goods in the integrated flour market", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 2, pp. 46—54.

5. Rud, V.V. (2015), "Creating added value in the marketing chain of product promotion of meat processing enterprises", *Technology audit and production reserves*, vol. 2/6, no. 22, pp. 49—54.

6. Dobrovolska, O. (2018), "Contemporary paradigm of sustainable development: the evolution of formation and development", *Environmental Economics*, vol. 9, no. 1, pp. 69—82. DOI: [https://doi.org/10.21511/ee.09\(1\).2018.06](https://doi.org/10.21511/ee.09(1).2018.06).

7. Kalinichenko, Z.D. (2023), "Methodological principles of analysis of value-added chains and Ukraine's participation in international integration", *Innovatsii ta stabilnist*, vol. 1, pp. 176—187.

8. Mirzoieva, T.V. (2023), "Certain aspects of the formation of added value in the industry of medicinal plant farming", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-66>.

9. Drebot, O.I. and Solohub, Yu.O. (2018), "Problems of institutional provision of medicinal planting in Ukraine", *Ekolohichna polityka ta pryrodokorystuvannia*, vol. 1, no. 129, pp. 116—120.

10. Mishenin, Ye.V., Vysochanska, M.Ia., Palapa, N.V., Zinovchuk, N.V. and Bendasiuk, O.O. (2025), "The current state and strategic guidelines for the post-war development of the medicinal plant market: ecological and economic aspect", *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, vol. 1, pp. 14—24. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2025.324374>.

11. Palapa, N.V., Shevchenko, T.L., Mishenin, Ye.V. and Vysochanska, M.Ia. (2025), "Ecological-economic and organizational-technological features of growing medicinal plants in rural settlement areas", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 33—41. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.-10.33>.

Стаття надійшла до редакції 02.07.2025 р.

УДК 331.556.4:331.108.26

О. С. Шепель,

PhD, асистент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин,

НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9200-9925>

Н. В. Резнікова,

д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин,

НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>

О. В. Булатова,

д. е. н., професор, професор кафедри міжнародних фінансів,

НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7938-7874>

В. А. Крикун,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу,

НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2095-2223>

Г. О. Гридасова,

PhD, молодший науковий співробітник,

НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9270-5213>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.94

ІНСТРУМЕНТИ ПОЛІТИКИ СТИМУЛЮВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ МІГРАЦІЇ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНОЇ РОБОЧОЇ СИЛИ ДЛЯ УНИКНЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ РОЗВИТКУ

O. Shepel,

PhD, Assistant of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

N. Reznikova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

O. Bulatova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Finance, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

V. Krykun,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

G. Grydasova,

PhD, Junior Researcher, Educational and Scientific Institute of International Relations
Taras Shevchenko National University of Kyiv

POLICY INSTRUMENTS FOR STIMULATING INTERNAL MIGRATION OF HIGHLY QUALIFIED WORKFORCE TO AVOID REGIONAL DEVELOPMENT DISPARITIES

У статті проаналізовано інструменти державної політики, спрямовані на стимулювання внутрішньої міграції висококваліфікованої робочої сили з метою вирівнювання регіональних соціально-економічних диспропорцій. Автори розглядають дуальну структуру національного ринку праці, що ускладнює просторову рівновагу трудових ре-

сурсів, та демонструють міжнародні приклади інституційної, фінансової й освітньої підтримки мобільності кадрів (Канада, Китай, Німеччина, Фінляндія). Особливу увагу приділено перспективам адаптації зазначених інструментів в українських умовах. Визначено чинники, що обмежують мобільність, а також підкреслено значення комплексної екосистеми розвитку для успішного просторового перерозподілу людського капіталу. Обґрунтовано необхідність децентралізації управлінських рішень, посилення координації між секторами та впровадження сучасних підходів до прогнозування кадрових потреб на регіональному рівні. Акцентовано, що внутрішня міграція висококваліфікованої робочої сили набуває значення інструменту селективної реконфігурації ринку праці, що поєднує функції перерозподілу, адаптації та інституційного оновлення. Внутрішня міграція висококваліфікованої робочої сили дозволяє не лише зменшити соціально-економічні дисбаланси на регіональному рівні, а й підвищити загальну конкурентоспроможність національної економіки за рахунок більш ефективного використання стратегічного ресурсу — людського капіталу. Стаття пропонує практичні рекомендації щодо підвищення ефективності національної політики регіонального розвитку через залучення висококваліфікованих кадрів до депресивних територій, а також визначає потенційні напрями для подальших досліджень у сфері управління внутрішньою мобільністю трудових ресурсів. Стаття підготовлена в рамках виконання науково-дослідної роботи 0123U102061 "Міжнародні механізми забезпечення ресурсами стратегічного значення для підвищення обороноздатності України".

The article explores a comprehensive range of state policy instruments aimed at promoting internal migration of highly skilled labor as a strategic response to persistent regional socioeconomic imbalances and spatial disparities in economic development. It begins by analyzing the structural dualism of the national labor market, where the concentration of stable, high-quality employment opportunities in large urban centers coexists with chronic labor shortages and underemployment in peripheral and economically depressed regions. This segmentation leads to an uneven distribution of human capital, hindering balanced regional growth and overall economic resilience.

Through detailed examination of international best practices — including Canada's Provincial Nominee Program (PNP), Germany's GRW spatial subsidy mechanism, Finland's Regional Foresight system, and China's targeted regional talent initiatives — the article identifies key fiscal, institutional, educational, and infrastructural instruments that have proven effective in enhancing labor mobility and addressing regional inequalities. These mechanisms encompass housing subsidies, contractual job placement schemes, decentralized workforce forecasting models, and long-term professional integration programs.

Special attention is paid to the Ukrainian context, where internal migration remains constrained by institutional fragmentation, limited access to basic infrastructure, and insufficient incentives for career development in non-urban settings. The research outlines existing national initiatives, including state-funded target employment programs and foresight-based labor market profiling tools. It argues for the creation of a holistic development ecosystem that aligns labor demand and supply with improved quality of life, access to services, and regional innovation capacity.

It is emphasized that internal migration of highly skilled labor is becoming an instrument of selective reconfiguration of the labor market, combining the functions of redistribution, adaptation, and institutional renewal. Internal migration of highly skilled labor allows not only to reduce socio-economic imbalances at the regional level, but also to increase the overall competitiveness of the national economy through more effective use of a strategic resource — human capital.

The article contributes to the academic and policy discourse by offering grounded recommendations for institutional modernization and inter-sectoral policy coordination. These include strengthening regional planning capacities, embedding skill anticipation tools in education and employment policy, and reinforcing financial instruments that lower transaction costs of relocation. The ultimate goal is to foster sustainable regional development, enhance spatial functionality of national labor markets, and maximize the productive use of the country's intellectual capital. The findings underscore the importance of human-centered policy design in ensuring inclusive growth and long-term competitiveness in an increasingly dynamic labor environment. The article was prepared as part of the research work 0123U102061 "International mechanisms for providing resources of strategic importance to increase the defense capability of Ukraine."

Ключові слова: ресурси стратегічного значення, економічний інтерес, механізм, людський ресурс, людський капітал, міграційний ресурс, імміграційна політика, стратегія розвитку, регулювання, сегментація, робоча сила, ринок праці, економічне зростання, економічний розвиток, диспропорція, асиметрія, висококваліфікована робоча сила, міграція, виклики, загрози, проблеми розвитку, регіональні асиметрії.

Key words: strategic resources, economic interest, mechanism, human resource, human capital, migration resource, immigration policy, development strategy, regulation, segmentation, labor force, labor market, economic growth, economic development, disproportion, asymmetry, highly skilled labor force, migration, challenges, threats, development problems, regional asymmetries.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах посилення регіональної поляризації національного господарства надзвичайно актуальним постає запит на форму-

вання ефективних механізмів просторового перерозподілу трудових ресурсів, зокрема висококваліфікованої робочої сили, і реалізацію цілого комплексу економічних інтересів, що

передбачають втілення стратегій структурної трансформації з огляду на новий розподіл продуктивних сил в умовах імперативізації на наднаціональному рівні регулювання подвійного переходу — енергетичного і цифрового. Нерівномірність економічної динаміки між центрами економічної активності та периферійними регіонами [15], зумовлена структурною деформацією зайнятості, депопуляційними тенденціями, асиметрією доступу до інфраструктури та інвестицій, потребує системного інституційного реагування. Одним із ключових інструментів такого реагування виступає стимулювання внутрішньої міграції висококваліфікованих працівників як компенсаторного механізму структурного вирівнювання та активізації ендегенного розвитку депресивних регіонів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика регіональних диспропорцій і просторової нерівномірності розвитку широко висвітлюється у працях як українських, так і зарубіжних авторів. Експерти ОЕСР [45] проводять моніторинг мегатрендів міжнародного економічного розвитку з метою ідентифікації контекстуальних змін, які можуть мати значний вплив на міграційну політику, в числі яких відзначено зміни навколишнього середовища та екстремальні погодні явища, геополітичну нестабільність, демографічні зміни та майбутні трансформаційні процеси ринків праці, яким присвячено особливе місце в дослідженнях О. Птащенко [12; 13]. Економіка міграції постає об'єктом прискіпливого дослідження вчених І. Голдін, А. Пітт, Б. Набарро та К. Бойл [34], Ф. Фасані, Дж. Алул, та К. Теалді [31], А. Ф. Констан, О. Ноттмаєр [28], Дж. Портес [41], Дж. Борхас [21]. В дослідженнях авторських колективів на чолі із В. Панченком [7; 9; 10] увага акцентується на необхідності інституційного переосмислення політики регіонального розвитку в умовах глобальних викликів, а також на важливості управління людським капіталом як ресурсом стратегічного значення. У роботах П. Емменеджера [30], а також Ю. Сімонова [17] проаналізовано структурну сегментацію ринку праці, що створює бар'єри для рівномірного розподілу трудових ресурсів. А. Бойко та А. Мельник [1] у своїй праці розкривають стратегічні орієнтири державної регіональної політики в Україні та підкреслюють роль кадрового потенціалу в забезпеченні збалансованого розвитку. Представники наукової школи НН інституту міжнародних відносин Київського національного університету не оми-

нають увагою питання інституційного регулювання процесів міжнародної міграції, зауважуючи на становленні нового середовища висококонкурентної боротьби за людський висококваліфікований капітал [5; 18; 19].

Сучасні підходи до прогнозування потреб у кадрах розглядаються в рамках програм Skillnet Ireland [37] та Regional Foresight [33] у Фінляндії, що засвідчують ефективність партнерських моделей регіонального планування. У свою чергу, дослідження IWH [38] у Німеччині демонструють позитивний довгостроковий вплив субсидіарних програм на зайнятість у депресивних регіонах. Разом з тим, залишається недостатньо розробленим комплекс інструментів, спрямованих саме на підвищення внутрішньої мобільності висококваліфікованої робочої сили у контексті вирівнювання регіональних функціональних асиметрій. Практична реалізація подібних механізмів вимагає поєднання фіскальних, освітніх, соціальних і просторово-орієнтованих інструментів, приклади яких наявні в Канаді, Китаї, Німеччині, Фінляндії тощо, однак в українській практиці вони залишаються фрагментарними.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

В умовах загострення регіональних асиметрій соціально-економічного розвитку країн особливої актуальності набуває необхідність переосмислення підходів до управління внутрішньою мобільністю трудових ресурсів, що має прямий зв'язок із превентивним управлінням проблемами національної та економічної безпеки [2; 3; 4; 16; 22]. Враховуючи домінування первинного сегменту ринку праці у великих урбанізованих центрах і водночас — структурний дефіцит висококваліфікованих кадрів у депресивних регіонах, постає завдання дослідити можливості державної політики як інструменту просторового перерозподілу людського капіталу. З огляду на це, завданням статті є проаналізувати та систематизувати ефективні інструменти політики внутрішньої мобільності, апробовані в зарубіжних країнах (зокрема, Канаді, Китаї, Фінляндії, Німеччині), а також визначити можливості впровадження подібних механізмів у національній політиці регіонального розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із ключових векторів інституційного регулювання національного ринку праці в умовах загострення регіональної поляризації є політика стимулювання внутрішньої мобіль-

ності висококваліфікованих трудових ресурсів. Гостра нерівномірність економічного зростання між урбанізованими агломераціями й периферійними регіонами, що репродукується під впливом демографічної депопуляції, структурної деформації зайнятості та асиметричного розподілу інвестицій, формує так звані регіональні трудові "порожнечі", які не можуть бути заповнені за рахунок ендогенних резервів [10].

Механізм функціонування національного ринку праці демонструє ознаки дуалізму: первинний сегмент охоплює стабільну зайнятість у високотехнологічних та інтелектомістких секторах з належним рівнем соціального захисту і конкурентною оплатою праці, тоді як вторинний сегмент представлений прекарною зайнятістю, часто з неформальними або нестандартними контрактами, низьким рівнем гарантій та значними ризиками соціальної маргіналізації.

У межах сегментованого національного ринку праці, де домінують дуалістичні характеристики зайнятості, внутрішня міграція висококваліфікованих кадрів постає як один із найефективніших компенсаторних механізмів перерозподілу людського капіталу. Її реалізація дозволяє пом'якшити прояви регіональної функціональної асиметрії, які формуються внаслідок агломераційної концентрації первинного сегменту ринку праці та маргіналізації периферійної зайнятості [30].

Таким чином, сегментація ринку праці на національному рівні є багатовимірним феноменом, що формується на перетині екзогенних викликів (наприклад, демографічна криза, внутрішня міграція, регіональна поляризація) та ендогенних чинників (секторна структура економіки, інституційна якість управління, рівень формалізації трудових відносин). Для досягнення економічного розвитку та зниження соціальної напруги, необхідним є комплексний підхід до регулювання сегментів ринку праці з урахуванням їхньої ролі у формуванні структурної конкурентоспроможності національної економіки. Це забезпечує цільове використання людського потенціалу, оптимізацію використання міграційного ресурсу, зменшення асиметрії між регіонами та сприяє сталому економічному розвитку.

Сучасні виклики просторового розвитку зумовлюють необхідність переосмислення механізмів управління внутрішньою трудовою міграцією, особливо в контексті збалансування регіональних диспропорцій. Стимулювання міжрегіональної мобільності передбачає застосування комплексу інституційних, фінансових і соціальних інструментів, зорієнтованих на

подолання бар'єрів міграції в межах країни. Йдеться про:

- адаптивне регіональне планування потреб у кадрах, з урахуванням прогнозованих структурних зрушень у секторі зайнятості;

- механізми контрактної прив'язки (цільові освітні програми з обов'язковим працевлаштуванням у регіоні);

- фінансові стимули (субсидії на житло, мобільність, надбавки до зарплати для дефіцитних професій);

- інституціоналізацію регіональних програм залучення кадрів (на зразок канадських PNP або китайських регіональних relocation schemes).

Стимулювання мобільності висококваліфікованих працівників у напрямку структурно депресивних регіонів, що характеризуються втратою економічної динаміки, демографічним спадом, міграційним відтоком і деградацією інфраструктури, є одним із провідних механізмів вирівнювання соціально-економічної асиметрії в національному просторі. Переїзд фахівців із високим рівнем людського капіталу до таких територій є важливим чинником активізації ендогенного зростання, трансферу знань та технологій, формування інноваційно орієнтованого середовища. Проте реалізація цього процесу стикається з численними бар'єрами: недостатньо розвинутою житловою та соціальною інфраструктурою, обмеженим доступом до якісної медицини та освіти, нерозвиненим локальним ринком праці, а також низькою привабливістю з точки зору кар'єрного зростання. Крім того, спостерігається низька ефективність існуючих державних програм стимулювання внутрішньої мобільності, що не враховують специфіку сегментації національного ринку праці.

У сучасних умовах глибоких трансформацій ринку праці, спричинених цифровізацією, екологічним переходом, демографічними змінами та геополітичними викликами, ключового значення набуває адаптивне регіональне планування потреб у кадрах. Воно передбачає не лише поточне узгодження між структурою зайнятості та професійно-кваліфікаційною пропозицією, а й прогнозування майбутніх структурних зрушень у галузевому розрізі з урахуванням регіональної специфіки та очікуваної зміни технологічної парадигми. Одним із провідних міжнародних прикладів є Skillnet в Ірландії — державна агенція, що діє як децентралізована мережа партнерств між урядом, підприємствами та освітніми закладами. Завдяки тісній взаємодії з роботодавцями, агенція здійснює періодичне оновлення регіональних профілів попи-

ту на навички, інтегруючи сценарне прогнозування щодо технологічних змін у ключових секторах. Програми Upskilling у регіонах, залежних від традиційних галузей (текстиль, машинобудування), дозволяють переорієнтувати локальний людський капітал відповідно до зростання ІТ, біоекономіки, зеленої енергетики тощо [43].

У Фінляндії функціонує система Regional Foresight, що базується на трирічному циклі оновлення прогнозів потреб у кадрах, де застосовується метод "strategic workforce scanning" у поєднанні з машинним навчанням. Дані з електронних платформ зайнятості, освітніх траєкторій та демографічного розвитку інтегруються в єдину модель, яка дозволяє формувати локалізовану карту ризиків нестачі кадрів за секторами, з відповідними рекомендаціями для місцевих рад і освітніх установ [32]. Німеччина реалізує програму Berufliche Bildung 2030, що включає територіальне планування професійної освіти відповідно до макрорегіональних сценаріїв розвитку, особливо у контексті енергетичного переходу на сході країни. Для адаптації до "зеленої" трансформації створено освітньо-виробничі кластери, які узгоджують обсяги підготовки фахівців із потребами регіонального бізнесу з горизонтом у 5-10 років [23].

В Україні питання регіонального планування кадрових потреб здебільшого реалізується у межах державного замовлення, формованого на підставі короткострокових прогнозів Міністерства економіки України. У межах ініціативи UNDP Ukraine та МОН України у 2023 р. було запропоновано пілотний підхід до розробки регіональних профілів ринку праці, що враховують очікуване відновлення критичної інфраструктури, розвиток будівельного сектору, агропереробки, логістики та послуг у деокупованих областях (Харківська, Чернігівська, Сумська). Модель враховувала не лише фактичну зайнятість, а й демографічні прогнози, обсяги внутрішньо переміщених осіб та інвестиційні плани. Крім того, у 2024 р. Державний центр зайнятості України запустив портал "Професійна карта України", що базується на принципах регіонального форсайт-планування [11; 14].

Одним із найпоширеніших інструментів спрямованої внутрішньої мобільності висококваліфікованої робочої сили є механізми контрактної прив'язки. Суть цього підходу полягає у зобов'язанні випускника працювати у визначеному регіоні або секторі впродовж певного строку після завершення освітньої програми, яка фінансується державою повністю або частково.

У Франції діє Програма для молодих лікарів у зонах з дефіцитом медичних послуг. Медичні випускники, які отримують державне фінансування, повинні відпрацювати щонайменше 2—3 роки в сільській місцевості або економічно слабких регіонах [50]. За аналогією, у Японії функціонує "Regional Quota System", що передбачає пріоритетний вступ до медичних університетів за умови укладання контракту на роботу в малозаселених регіонах після закінчення навчання [40]. В Україні функціонує окремий аналог механізмів контрактної прив'язки — цільове державне замовлення для випускників педагогічних, медичних, інженерних спеціальностей, що передбачає обов'язкове відпрацювання 3—5 років у сільській місцевості або в регіонах з низькою кадровою насиченістю [1]. Водночас ефективність цієї системи обмежується інституційною слабкістю контролю, відсутністю стимулів залишатися в регіоні після завершення контракту та слабкою соціальною привабливістю периферії. Такі програми є не лише інструментом кадрового забезпечення депресивних територій, а й засобом формування стійкого соціального капіталу у регіонах з низькою щільністю висококваліфікованих кадрів. Вони також сприяють підвищенню поворотності публічних інвестицій у людський капітал.

Фінансові важелі — одна з найефективніших форм стимулювання внутрішньої міграції висококваліфікованих працівників, особливо коли йдеться про стимулювання релокації в умовах асиметрії вартості життя та соціальних стандартів між регіонами. Вони включають грантову підтримку, компенсації витрат на релокацію та податкові пільги для роботодавців, які забезпечують працевлаштування у сферах із критичною потребою у фахівцях. Зокрема, у східних провінціях Канади, таких як Нова Шотландія, функціонують пілотні схеми підтримки галузей з високою сезонною залежністю (будівництво, сільське господарство), що створює умови для регіональної економічної стабілізації [36].

У Німеччині, згідно з програмою Arbeitgeberinitiative Pflege, надаються надбавки до зарплати та компенсації витрат на житло для працівників системи охорони здоров'я, які погоджуються працювати у східних землях, де спостерігається кадровий дефіцит [24]. У Південній Кореї діє програма Rural Return Incentives, яка передбачає компенсацію витрат на переїзд та житлові субсидії для науковців, інженерів та вчителів, що переміщуються з Сеула до провінцій з метою професійної реалізації. Уп-

родовж п'яти років уряд компенсує до 50 % вартості оренди або придбання житла, а також надає щомісячні бонуси до зарплати, які коригуються залежно від регіонального індексу дефіциту кадрів [39]. У Швеції, у межах ініціативи *Kompetensfurserjning i glesbygd*, уряд виділяє фінансування на мобільність кадрів у сфері охорони здоров'я та освіти, що включає оплату курсів шведської мови, компенсацію за переміщення родини та витрати на дитячі садки [46]. Українське законодавство передбачає можливість надання одноразової грошової допомоги молодим фахівцям, які працевлаштовуються у сільській місцевості, а також житлових субсидій через місцеві бюджети [17]. Ці інструменти сприяють зниженню трансакційних витрат на міграцію, посилюють мотивацію до переміщення в менш розвинені регіони, а також компенсують непрямі витрати асиміляції у новому соціально-економічному середовищі.

Стимулювання внутрішньої мобільності висококваліфікованих працівників до регіонів з економічною стагнацією є одним із ключових інструментів регіональної політики. Одним із найбільш ефективних інструментів просторової політики в контексті стимулювання внутрішньої мобільності висококваліфікованої робочої сили є німецька програма просторового субсидіювання "*Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur*" (GRW). Її головна мета полягає у створенні сприятливих умов для економічного зростання у депресивних регіонах шляхом прямої підтримки інвестицій у підприємницьку інфраструктуру та стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу. Програма функціонує на основі субсидій, які надаються компаніям у визначених територіях для створення та збереження робочих місць, а також для підвищення регіональної інвестиційної привабливості [25].

За офіційними даними Міністерства економіки Німеччини, лише в період з 2016 по 2020 роки в межах реалізації GRW було створено понад 50 000 сталих нових робочих місць, а також збережено ще близько 180 000 уже існуючих. Загалом, із моменту започаткування програми до 2023 року її інструменти були застосовані в рамках більш ніж 150 000 інвестиційних та інфраструктурних проєктів, що дозволило створити й підтримати приблизно 4,8 мільйона робочих місць у депресивних регіонах ФРН [20].

Емпіричні дослідження підтверджують високу ефективність програми. Так, за результатами панельного аналізу, проведеного Інститутом економічних досліджень в Галле (IWH), підприємства, які отримували підтримку в рам-

ках GRW, демонстрували приріст зайнятості на рівні 10—15 % у порівнянні з контрольними групами навіть через п'ять років після завершення фінансування. Це свідчить про довгостроковий ефект заходів просторового субсидіювання як системного механізму державної підтримки розвитку людського капіталу у менш динамічних регіонах [38].

Сучасна соціоекономічна динаміка глобального ринку праці [6; 8] актуалізує необхідність переосмислення інструментів просторового перерозподілу трудових ресурсів у межах національних господарств. У цьому контексті канадська модель стимулювання внутрішньої мобільності висококваліфікованої робочої сили заслуговує на особливу увагу як приклад ефективного поєднання фіскальних, інституційних та соціальних механізмів адаптації до регіональних викликів дефіциту людського капіталу.

Ключовим структурним елементом даної моделі є Провінційні програми номінування (*Provincial Nominee Programs, PNP*), що функціонують у межах федеративної децентралізованої системи Канади. Ці програми забезпечують адаптивне управління трудовими потоками з урахуванням специфіки регіональних ринків праці. Наприклад, провінція Британська Колумбія реалізує окремий механізм *Skills Immigration*, інтегрований у платформу *Express Entry BC*, який спрямований на цільове залучення фахівців у сфері інформаційних технологій, інженерії та науки. Такий підхід дозволяє не лише знижувати рівень структурного дефіциту праці в периферійних регіонах, а й формувати регіональну інноваційну щільність як передумову довгострокового ендегенного зростання [35].

Другим елементом є житлова політика субсидіювання доступного житла, яка реалізується за участю Канадської іпотечної та житлової корпорації та провінційних урядів. Наприклад, у провінції Квебек програма *AccesLogis* забезпечила будівництво понад 23 тис. одиниць соціального житла, що суттєво зменшило трансакційні витрати, пов'язані з внутрішнім перїздом, та підвищило мобільність трудових ресурсів. У макроекономічному контексті це сприяло зменшенню регіональної асиметрії у доступі до базових житлових послуг, одночасно знижуючи індекс соціальної вразливості мігрантів [26].

Третім структурним блоком виступають програми соціально-професійної адаптації та інтеграції, що координуються Міністерством з питань імміграції, біженців і громадянства (*IRCC*). Програма *Resettlement Assistance Program*, а також

численні провінційні settlement-ініціативи включають підготовку до виходу на ринок праці, мовні курси, професійну орієнтацію та доступ до інституцій підтримки. У довгостроковій перспективі це забезпечує поступову інтеграцію внутрішніх і зовнішніх мігрантів у структури локальної економіки, сприяючи стабілізації сегментів ринку праці [29].

Інституціоналізація децентралізованого механізму імміграційного відбору зумовила суттєве зміщення географічної парадигми міграційних потоків у напрямі регіонів із відносно нижчою щільністю населення та дефіцитом трудових ресурсів. Частка економічних іммігрантів, залучених через PNP, зросла з 1 % у 2000 році до 35 % у 2019 році, що свідчить про високу адаптивність провінцій до демографічних викликів і забезпечення політики паритетного регіонального розвитку [42]. Такий перерозподіл дозволив знизити рівень економічної концентрації та підвищити територіальну ефективність використання трудового потенціалу національної економіки.

Крім того, динаміка розподілу доходів між провінціями засвідчує зниження міжрегіональної варіації у рівні добробуту новоприбулих. За даними Статистичного управління Канади, різниця в середньому доході PNP-іммігрантів протягом перших двох років перебування варіювалась у межах 5 200—16 500 канадських доларів, що є нижчим за аналогічні показники мігрантів, залучених за централізованими федеральними механізмами [44]. Це свідчить про зменшення гетерогенності регіональних можливостей та підвищення рівня просторової рівноваги у функціонуванні трудових ринків.

Інституційна конвергенція між федеральним та провінційними рівнями імміграційної політики проявляється також у зростанні питомої ваги PNP у загальній структурі економічної імміграції — з 21 % у 2010 році до 40 % у 2023 році. Водночас, концентрація новоприбулих через PNP у провінції Манітоба (93 %) за останні роки свідчить про зростаючу інвестиційну привабливість периферійних регіонів, що є індикатором функціональної децентралізації економічного зростання [48].

У підсумку, стратегічна реалізація Канадою регіонально орієнтованої імміграційної політики забезпечує деконцентрацію економічної активності, покращення індексів регіонального паритету, а також підвищення рівня інституційної ефективності національного ринку праці. Системна інтеграція фіскальних, соціальних та інституціональних важелів сприяє сталому розвитку людського капіталу та формуванню поліцентричної моделі економічної динаміки.

У контексті динамічної регіональної реструктуризації, Китай демонструє одну з найсистемніших моделей внутрішньої міграції висококваліфікованих кадрів, що базується на схемах селективної регіональної релокації. Найвідомішою є програма "Thousand Talents Plan", яка, окрім залучення фахівців з-за кордону, має внутрішній компонент — Регіональні програми розвитку талантів (Regional Talent Introduction Programs). Провінції Сичуань, Хубей, Гуансі тощо впроваджують грантові системи регіонального залучення, які передбачають:

- одноразові бонуси до \$30 000 для фахівців, що переїжджають до регіону;
- надання пільгового житла, офісних площ;
- інституційне посередництво у працевлаштуванні — укладення контрактів із місцевими підприємствами [49].

Особливо успішним прикладом є програма "Western Development Strategy", що має на меті деконцентрацію людського капіталу з прибережних індустріальних зон до центрального та західного Китаю. Для викладачів, лікарів, науковців та інженерів передбачено зменшення податкового навантаження, гарантоване фінансування на розвиток досліджень, а також швидке оформлення "хукоу" (реєстрація проживання), що в Китаї є бар'єром для мобільності. Ці схеми релокації відіграють роль соціально-економічного вирівнювання в умовах багатшарової урбанізації та сприяють інституційній децентралізації інтелектуального потенціалу в межах національного господарства [27].

ВИСНОВКИ

Системне впровадження розглянутих механізмів сприяє збалансуванню структури національного ринку праці, усуненню надмірної концентрації трудових ресурсів у центрах з гіперурбанізацією та реіндустріалізації периферії шляхом підвищення її людського потенціалу. Це, у свою чергу, дозволяє активізувати місцеву економічну динаміку, розширити базу податкових надходжень і підвищити ефективність реалізації регіональних стратегій зростання.

Вирішення проблеми регіональних диспропорцій через внутрішню міграцію висококваліфікованої робочої сили вимагає не лише зниження транзакційних витрат для самих працівників, а й створення комплексної екосистеми розвитку, яка включає елементи інфраструктурної підтримки, інституційної довіри та соціальної якості середовища. Особливої уваги потребує гуманітарна привабливість тери-

торій — доступ до якісної освіти, медицини, культурних послуг, що формує нефінансові мотиваційні стимули для мобільності.

За результатами комплексного дослідження ОЕСР [47] щодо внеску міграції в регіональний розвиток, було виявлено важливу роль міграції у сприянні економічній конвергенції між регіонами. Так, у країнах ЄС зростання частки мігрантів на 10% асоціюється з підвищенням регіонального ВВП на душу населення на 0,15%. Найбільшою мірою від міграції вииграють економічно відсталі регіони, де позитивний ефект удвічі сильніший (0,36%) порівняно з розвиненими областями, що свідчить про потенціал міграції як інструменту скорочення міжрегіональних диспропорцій у розвитку. Для максимального використання потенціалу міграції у скороченні регіональних асиметрій необхідний комплексний підхід, що враховує різноманітні потреби регіонів та соціальних груп. Політика справедливої оплати праці та гідних умов роботи в ключових секторах допоможе регіонам залучати трудових мігрантів, що особливо важливо для демографічно вразливих областей. Ефективна регіональна політика також повинна враховувати просторові особливості міграційних процесів, підтримуючи розвиток інноваційних екосистем у містах та сприяючи більш рівномірному розподілу високоосвічених мігрантів між регіонами. Це дозволить максимально реалізувати позитивний потенціал міграції для скорочення регіональних диспропорцій та забезпечення сталого розвитку всіх територій країни.

Окреслене доводить, що внутрішня міграція висококваліфікованої робочої сили набуває значення інструменту селективної реконфігурації ринку праці, що поєднує функції перерозподілу, адаптації та інституційного оновлення. внутрішня міграція висококваліфікованої робочої сили дозволяє не лише зменшити соціально-економічні дисбаланси на регіональному рівні, а й підвищити загальну конкурентоспроможність національної економіки за рахунок більш ефективного використання стратегічного ресурсу — людського капіталу.

Література:

1. Бойко, А. І., Мельник, А. Ф. Механізми забезпечення збалансованого регіонального розвитку в Україні: стратегічні орієнтири державної регіональної політики. *Фінанси України*. 2020. № 9. С. 45—59. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.09.045>
2. Булатова О. В., Захарова О. В., Карпенко О. І., Федоров Е. В. Економічна безпека країн в умовах сучасних глобальних трансформацій:

виклики, загрози, ризики / за заг. ред. д.е.н., проф. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2024. 290 с.

3. Булатова О. В., Федоров Е. В. Виклики, загрози та ризики формування національної економічної безпеки: глобальний та національний рівень. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 23. С. 52—65. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-52-65>.

4. Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Мегатренди міжнародного економічного розвитку і виклики економічній безпеці: потенціал управління політикою стійкості та протидії ризикам. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 215—222. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>.

5. Заблоцька Р., Шепель О. Регулювання міжнародної міграції робочої сили в регіональних інтеграційних угодах. *Вісник: Міжнародні відносини*. 2024. Т. 56, № 2. С. 52—55. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2022/2-56/52-55>.

6. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Русак Д. М. Гігекономіка як середовище трансформації міжнародного ринку праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 12—18. DOI: https://doi.org/10.32702/2306_6814.2024.4.12

7. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Карп В. С., Іващенко О. А. Вплив міжнародної міграції робочої сили на макроекономічне середовище країн-донорів трудових мігрантів: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2858>

8. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Птащенко О. В., Іващенко О. А. Цифрові трансформації міжнародного ринку праці в умовах платформізації зайнятості. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3063/3099>

9. Панченко В., Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Карп В. С. Міжнародні стратегії зменшення економічних, соціальних і технологічних розривів між країнами: історичні паралелі адаптації моделей стрибкоподібного і наздоганяючого розвитку. 2025. *Агросвіт*. № 7 (квітень). С. 4—15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

10. Панченко В., Птащенко О., Резнікова Н., Карп В. Багатовимірність проблем соціально-економічного розвитку в умовах глобальних викликів: інституційні рамки політики модернізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 86—98. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.86-98>

11. Прогноз потреби у кадрах на 2024—2027 роки. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>
12. Птащенко О. В. Transformation of the global economic space in the present. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2018. Вип. 4 (245). С. 14—18.
13. Птащенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 180—190. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&-abstract=2024_7_0_180_190
14. Регіональні профілі ринку праці: пілотний підхід до відновлення регіонів. Міністерство освіти і науки України. 2023. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>
15. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Перспективи формування нових центрів економічного зростання в умовах нової норми світової економіки як прояв незалежності. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 5—9.
16. Резнікова Н. В., Панченко В. Г. Репортажі із цивілізаційних фронтів. На передовій міжнародної економічної політики. 2023. Київ: Аграр Медіа Груп, URL: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2023-09/Monograf_reportagi_05092023_NEW.pdf
17. Сімонов Ю. О. Внутрішня трудова міграція в Україні: стан, проблеми, шляхи врегулювання. Україна: аспекти праці. 2020. № 1. С. 35—41.
18. Шепель О. С. Інтеграційна складова міжнародної трудової міграції в приймаючих країнах. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 2 (02). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/58>
19. Шепель О. С. Особливості та сфери регулювання сучасної міграційної політики в приймаючих країнах. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 1(01). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/36>
20. BMWK — Bundesministerium fur Wirtschaft und Klimaschutz. Regionalpolitik in Deutschland. Berlin: BMWK, 2023. 62 p.
21. Borjas George J. Economic Theory and International Migration. The International Migration Review. 1989. Vol. 23, No. 3. P. 457—485. DOI: <https://doi.org/10.2307/2546424>. Accessed 8 July 2025.
22. Bulatova O., Reznikova N., Sarbash S. Asymmetry of the modern conflicts. Przegląd Strategiczny. 2024. № 17. P. 25—34. DOI: <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>
23. Bundesministerium fur Bildung und Forschung. Berufliche Bildung 2030: Strukturwandel und Fachkräfteentwicklung. URL: <https://www.bmbf.de>
24. Bundesministerium fur Gesundheit. Fachkräfteininitiative Pflege — Jahresbericht 2023. URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de>
25. Bundesministerium fur Wirtschaft und Klimaschutz. Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GRW). URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/regionalpolitik.html>
26. Canada Mortgage and Housing Corporation. Affordable housing programs across Canada. URL: <https://www.cmhc-schl.gc.ca/professionals/industry-innovation-and-leadership/affordable-housing>
27. China State Council. Western Development Strategy and Regional Talent Plans. URL: <https://www.gov.cn/english>
28. Constant A. F., Nottmeyer O., Zimmermann K. F. The economics of circular migration = IZA Discussion Paper No. 6940. October 2012. 47 p. URL: <https://docs.iza.org/dp6940.pdf>
29. Council on Foreign Relations. What Is Canada's Immigration Policy? URL: <https://www.cfr.org/backgrounder/what-canadas-immigration-policy>
30. Emmenegger P., Husermann S., Palier B. The Age of Dualization: The Changing Face of Inequality in Deindustrializing Societies. New York, NY: Oxford University Press, 2012. 352 p.
31. Fasani F., Llull J., Tealdi C. The economics of migration: Labour market impacts and migration policies. Labour Economics. 2020. Vol. 67. Article 101929. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101929>
32. Finland Ministry of Economic Affairs and Employment. Regional Foresight in Labour Markets. URL: <https://tem.fi/en/regional-foresight>
33. Gavigan J. P. et al. Foresight for Regional Development Network: A Practical Guide to Regional Foresight. JRC-IPTS. European Commission, Research Directorate General, STRATA Programme, December 2001. 132 p. URL: <https://www.foresight.pl/assets/downloads/publications/eur20128en-APracticalGuidetoRegional-Foresight2001.pdf>
34. Goldin I., Pitt A., Nabarro B., Boyle K. Migration and The Economy: Economic Realities, Social Impacts and Political choices. University of Oxford, Oxford Martin School, 2018. URL: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/2018_OMS_Citi_Migration_GPS.pdf

35. Immigration, Refugees and Citizenship Canada. Immigrate as a provincial nominee: Provincial Nominee Program (PNP). URL: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/immigrate-canada/provincial-nominees.html>

36. Immigration, Refugees and Citizenship Canada. Resettlement Assistance Program (RAP). URL: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/transparency/program-terms-conditions/resettlement-assistance-program.html>

37. Ireland's Talent Landscape 2025. Research Partner Ipsos/ Behaviour & Attitudes (B&A), 76 p. https://www.skillnetireland.ie/uploads/attachments/Skillnet-Ireland_Irelands-Talent-Landscape-2025.pdf

38. IWH — Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle. Evaluation der GRW-Förderung: Beschäftigungseffekte von Investitionszuschüssen. URL: <https://www.iwh-halle.de/publikationen/detail/evaluation-der-grw-foerderung/>

39. Korea Research Institute for Human Settlements. National Talent Mobility and Regional Innovation. URL: <https://www.krihs.re.kr>

40. Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan. Regional Quota System in Medical Education. URL: <https://www.mhlw.go.jp>

41. Portes J. The Economics of Migration. Contexts. 2019. Vol. 18, № 2. P. 12—17. DOI: <https://doi.org/10.1177/1536504219854712>

42. Provincial Nominee Program (PNP) — Annual Report 2019. Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/publications-manuals/provincial-nominee-program-2019.html>

43. Skillnet Ireland. Labour Market Insights and Regional Skills Forecasting. URL: <https://www.skillnetireland.ie>

44. Statistics Canada. Labour and Income Statistics for New Immigrants. URL: <https://www150.statcan.gc.ca>

45. Strategic foresight: Making migration and integration policies future ready. Ministerial Forum on Migration. 42 p. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/events/2020/1/ministerial-meeting-on-migration/migration-strategic-foresight.pdf>

46. Swedish Association of Local Authorities and Regions. Competence Supply in Rural Areas. URL: <https://skr.se>

47. The Contribution of Migration to Regional Development. OECD Regional Development Studies. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/57046df4-en>

48. Trends in Express Entry and Provincial Nominee Programs. Immigration.ca. URL: <https://www.immigration.ca/provincial-nominee-programs>

[/www.immigration.ca/provincial-nominee-programs](https://www.immigration.ca/provincial-nominee-programs)

49. Xinhua News Agency. Relocation Incentives under Thousand Talents Plan. 2022. URL: <https://www.xinhuanet.com>

50. Zones de Revitalisation Rurale (ZRR). Government of France. URL: <https://www.economie.gouv.fr>

References:

1. Boyko, A.I. and Melnyk, A.F. (2020), "Mechanisms for Ensuring Balanced Regional Development in Ukraine: Strategic Guidelines of State Regional Policy", *Finansy Ukrainy*, vol. 9, pp. 45—59. <https://doi.org/10.33763/finukr-2020.09.045>

2. Bulatova, O.V., Zakharova, O.V., Karpenko, O.I. and Fedorov, E.V. (2024), *Ekonomichna bezpeka krain v umovakh suchasnykh hlobalnykh transformatsii: vyklyky, zahrozy, ryzyky* [Economic Security of Countries in the Context of Contemporary Global Transformations: Challenges, Threats, Risks], MDU, Kyiv, Ukraine.

3. Bulatova, O.V. and Fedorov, E.V. (2022), "Challenges, Threats, and Risks to the Formation of National Economic Security: Global and National Levels", *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 23, pp. 52—65. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-52-65>

4. Bulatova, O., Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2023), "Megatrends of International Economic Development and Challenges to Economic Security: The Potential of Resilience Policy Management and Risk Mitigation", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 2, pp. 215—222. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>

5. Zablotska, R. and Shepel, O. (2024), "Regulation of international labour migration in regional integration agreements", *Visnyk: Mizhnarodni vidnosyny*, vol. 56 (2), pp. 52—55. <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2022/2-56/52-55>

6. Panchenko, V.H., Reznikova, N.V., Ivashchenko, O.A. and Rusak, D.M. (2024), "The Gig Economy as a Transformation Environment of the International Labor Market", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 12—18. https://doi.org/10.32702/2306_6814.2024.4.12

7. Panchenko, V.H., Reznikova, N.V., Karp, V.S. and Ivashchenko, O.A. (2024), "The Impact of International Labor Migration on the Macroeconomic Environment of Labor-Exporting Countries: Theoretical Aspects", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: <https://www.nay->

ka.com.ua/index.php/ee/article/view/2858 (Accessed 8 July 2025).

8. Panchenko, V.H., Reznikova, N.V., Ptashchenko, O.V. and Ivashchenko, O.A. (2024), "Digital Transformations of the International Labor Market in the Context of Employment Platformization", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3063/3099> (Accessed 8 July 2025).

9. Panchenko, V., Ptashchenko, O.V., Reznikova, N.V. and Karp, V.S. (2025), "International Strategies for Reducing Economic, Social, and Technological Gaps Between Countries: Historical Parallels of Leapfrogging and Catch-Up Development Models Adaptation", *Agrosvit*, vol. 7, pp. 4—15. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

10. Panchenko, V., Ptashchenko, O., Reznikova, N. and Karp, V. (2025), "Multidimensionality of Socio-Economic Development Problems under Global Challenges: Institutional Frameworks of Modernization Policy", *Ekonomichniy prostir*, vol. 199, pp. 86—98. <https://doi.org/10.30838/EP.199.86-98>

11. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy (2024), "Forecast of Labor Force Needs for 2024—2027", available at: <https://www.me.gov.ua> (Accessed 6 July 2025).

12. Ptashchenko, O.V. (2018), "Transformation of the global economic space in the present", *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, vol. 4 (245), pp. 14—18.

13. Ptashchenko, O.V., Kyrylenko, O.P. and Kurtsev, O.Yu. (2024), "The Impact of Digital Transformations on the Development of the Modern Economic Space: Human Capital, Inclusion, Security", *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 180—190, available at: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=-2024_7_0_180_190 (Accessed 8 July 2025).

14. Ministry of Education and Science of Ukraine (2023), "Regional labor market profiles: a pilot approach to regional recovery", available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (Accessed 8 July 2025).

15. Reznikova, N.V. and Ivashchenko, O.A. (2017), "Regional Labor Market Profiles: A Pilot Approach to Regional Revitalization", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 5—9.

16. Reznikova, N.V. and Panchenko, V.H. (2023), *Reportazhi iz tsyvilizatsiinykh frontiv. Na peredovii mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky [Reports from the Frontlines of Civilization: At the Forefront of International Economic Policy]*, Agrar Media Grup, Kyiv, Ukraine, available at: [https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2023-](https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2023-09/Monograf_reportagi_05092023_NEW.pdf)

[09/Monograf_reportagi_05092023_NEW.pdf](https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2023-09/Monograf_reportagi_05092023_NEW.pdf) (Accessed 6 July 2025).

17. Simonov, Yu.O. (2020), "Internal Labor Migration in Ukraine: Status, Problems, and Ways of Resolution", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 1, pp. 35—41.

18. Shepel, O.S. (2022), "The Integration Component of International Labor Migration in Host Countries", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 2(02), available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/58> (Accessed 8 July 2025).

19. Shepel, O.S. (2022), "Features and Areas of Regulation of Modern Migration Policy in Host Countries", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1(01), available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/36> (Accessed 8 July 2025).

20. BMWK — Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2023), *Regionalpolitik in Deutschland*, Berlin: BMWK.

21. Borjas, G.J. (1989), "Economic Theory and International Migration", *The International Migration Review*, vol. 23 (3), pp. 457—485. <https://doi.org/10.2307/2546424>

22. Bulatova, O., Reznikova, N. and Sarbash, S. (2024), "Asymmetry of the modern conflicts", *Przeglad Strategiczny*, vol. 17, pp. 25—34. <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>

23. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2025), "Berufliche Bildung 2030: Strukturwandel und Fachkräfteentwicklung", available at: <https://www.bmbf.de> (Accessed 6 July 2025).

24. Bundesministerium für Gesundheit (2025), "Fachkräfteinitiative Pflege — Jahresbericht 2023", available at: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de> (Accessed 8 July 2025).

25. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2025), "Gemeinschaftsaufgabe 'Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur' (GRW)", available at: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/regionalpolitik.html> (Accessed 7 July 2025).

26. Canada Mortgage and Housing Corporation (2025), "Affordable housing programs across Canada", available at: <https://www.cmhc-schl.gc.ca/professionals/industry-innovation-and-leadership/affordable-housing> (Accessed 8 July 2025).

27. China State Council (2025), "Western Development Strategy and Regional Talent Plans", available at: <https://www.gov.cn/english> (Accessed 8 July 2025).

28. Constant, A.F., Nottmeyer, O. and Zimmermann, K.F. (2012), "The economics of circular

migration", IZA Discussion Paper No. 6940, available at: <https://docs.iza.org/dp6940.pdf> (Accessed 8 July 2025).

29. Council on Foreign Relations (2025), "What Is Canada's Immigration Policy?", available at: <https://www.cfr.org/backgrounder/what-canadas-immigration-policy> (Accessed 7 July 2025).

30. Emmenegger, P., Hausermann, S. and Palier, B. (2012), *The Age of Dualization: The Changing Face of Inequality in Deindustrializing Societies*, Oxford University Press, New York, USA.

31. Fasani, F., Llull, J. and Tealdi, C. (2020), "The economics of migration: Labour market impacts and migration policies", *Labour Economics*, vol. 67, article 101929. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101929>

32. Finland Ministry of Economic Affairs and Employment (2025), "Regional Foresight in Labour Markets", available at: <https://tem.fi/en/regional-foresight> (Accessed 7 July 2025).

33. Gavigan, J.P. et al. (2001), "Foresight for Regional Development Network: A Practical Guide to Regional Foresight", JRC-IPTS, European Commission, Research Directorate General, STRATA Programme, available at: <https://www.foresight.pl/assets/downloads/publications/eur20128en-APracticalGuidetoRegionalForesight2001.pdf> (Accessed 8 July 2025).

34. Goldin, I., Pitt, A., Nabarro, B. and Boyle, K. (2018), "Migration and The Economy: Economic Realities, Social Impacts and Political choices", University of Oxford, Oxford Martin School. available at: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/2018_OMS_Citi_Migration_GPS.pdf (Accessed 8 July 2025).

35. Immigration, Refugees and Citizenship Canada (2025), "Immigrate as a provincial nominee: Provincial Nominee Program (PNP)", available at: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/immigrate-canada/provincial-nominees.html> (Accessed 7 July 2025).

36. Immigration, Refugees and Citizenship Canada (2025), "Resettlement Assistance Program (RAP)", available at: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/transparency/program-terms-conditions/resettlement-assistance-program.html> (Accessed 8 July 2025).

37. Ipsos and Behaviour & Attitudes (B&A) (2025), "Ireland's Talent Landscape 2025", available at: https://www.skillnetireland.ie/uploads/attachments/Skillnet-Ireland_Irelands-Talent-Landscape-2025.pdf (Accessed 8 July 2025).

38. IWH (2025), "Evaluation der GRW-Förderung: Beschäftigungseffekte von Investition-

szuschussen", available at: <https://www.iwh-halle.de/publikationen/detail/evaluation-der-grw-foerderung/> (Accessed 8 July 2025).

39. Korea Research Institute for Human Settlements (2025), "National Talent Mobility and Regional Innovation", available at: <https://www.krihs.re.kr> (Accessed 8 July 2025).

40. Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan (2025), "Regional Quota System in Medical Education", available at: <https://www.mhlw.go.jp> (Accessed 7 July 2025).

41. Portes, J. (2019), "The Economics of Migration", *Contexts*, vol. 18 (2), pp. 12—17. DOI: <https://doi.org/10.1177/1536504219854712>

42. Government of Canada (2019), "Provincial Nominee Program (PNP) — Annual Report 2019", available at: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/publications-manuals/provincial-nominee-program-2019.html> (Accessed 6 July 2025).

43. Skillnet Ireland (2025), "Labour Market Insights and Regional Skills Forecasting", available at: <https://www.skillnetireland.ie> (Accessed 8 July 2025).

44. Statistics Canada (2025), "Labour and Income Statistics for New Immigrants", available at: <https://www150.statcan.gc.ca> (Accessed 6 July 2025).

45. Ministerial Forum on Migration (2025), "Strategic foresight: Making migration and integration policies future ready", available at: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/events/2020/1/ministerial-meeting-on-migration/migration-strategic-foresight.pdf> (Accessed 8 July 2025).

46. Swedish Association of Local Authorities and Regions (2025), "Competence Supply in Rural Areas", available at: <https://skr.se> (Accessed 8 July 2025).

47. OECD (2022), "The Contribution of Migration to Regional Development", *OECD Regional Development Studies*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/57046df4-en>

48. Immigration.ca (2025), "Trends in Express Entry and Provincial Nominee Programs", available at: <https://www.immigration.ca/provincial-nominee-programs> (Accessed 8 July 2025).

49. Xinhua News Agency (2022), "Relocation Incentives under Thousand Talents Plan", available at: <https://www.xinhuanet.com> (Accessed 7 July 2025).

50. Government of France (2025), "Zones de Revitalisation Rurale (ZRR)", available at: <https://www.economie.gouv.fr> (Accessed 6 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.07.2025 р.

УДК 351.862.6:338.439(045)

К. Ю. Соколюк,

к. е. н., доцент, докторант, старший науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур, ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-6468>

О. А. Єрмакова,

д. е. н., професор, завідувач відділу економіко-екологічного розвитку приморських регіонів, ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9815-3464>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.106

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ

K. Sokoliuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Candidate, Senior Research Fellow, Department of Market Mechanisms and Structures, State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological Researches of the NAS of Ukraine"

O. Iermakova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economic and Ecological Development of Seaside Regions, State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine"

FOOD SECURITY AS A COMPONENT OF ECONOMIC SECURITY: CONCEPTUAL PRINCIPLES, EVALUATION METHODOLOGY AND REGIONAL ASPECTS

У статті досліджено сутність категорій економічна та продовольча безпека. Визначено особливості та значення продовольчої безпеки в системі економічної безпеки на загальнонаціональному та регіональному рівнях. Визначено концептуальні засади та узагальнено методичні підходи до оцінки рівня продовольчої безпеки, окреслено сфери впливу та узагальнено її ключові елементи задля більш ретельного та всебічного аналізу в ході формування механізмів адаптації до міжнародних методик. Проведено узагальнення та проаналізовано основні методичні підходи до оцінки та визначено основні переваги та недоліки окремих із них з врахуванням умов та викликів війни й вимог повоєнного відродження. Здійснено порівняльний аналіз ключових стратегічних документів України, що стосуються продовольчої та економічної безпеки. Визначено місце продовольчої безпеки у кожному документі, основні індикатори та надано пропозиції щодо заходів та підходів до її оцінки на регіональному рівні.

The article presents a comprehensive and multifaceted study of the fundamental concepts of economic security and food security, analyzing their close interconnection and mutual influence within the broader context of national security. It emphasizes that food security is not only a vital prerequisite for the stable development of a country's economy but also a critical factor in safeguarding social cohesion, political stability, and the resilience of local communities, especially in times of war, crisis, and global economic turbulence. The research identifies the key structural components of food security, including food availability, physical and economic access, quality and safety of food products, institutional capacity, and the sustainability of supply chains. Particular attention is paid to the risks and threats that jeopardize the stability of food systems under extreme conditions, such as military conflicts or natural disasters, which can lead to severe socio-economic consequences. The article also outlines the conceptual principles and systematizes the

methodological approaches used to assess the level of food security, taking into account the requirements of international organizations, such as the FAO, the EU, and other global actors. It highlights the importance of harmonizing national indicators and statistical practices with internationally accepted standards to enhance the accuracy and comparability of food security assessments. A detailed analysis of the advantages and limitations of selected evaluation methods is conducted, with particular attention to the challenges arising from the full-scale war in Ukraine and the strategic objectives of post-war recovery and food system modernization. The study also includes a comparative review of Ukraine's key strategic documents related to economic and food security, highlighting the specific role of food security in each policy framework and identifying the main indicators used to measure its state. Based on the findings, practical recommendations are provided to improve the system of food security assessment at the regional level, ensuring a differentiated approach that reflects territorial diversity, local risks, development potential, and available resources, thus enhancing the adaptive capacity of food systems in the face of modern challenges.

Ключові слова: економічна безпека, рівень економічної безпеки, продовольча безпека, стратегія продовольчої безпеки, аграрний сектор економіки, аграрний потенціал, доступність та якість продовольства, товарні аграрні ринки.

Key words: Economic security, economic security, food security, food security strategy, agrarian economy, agrarian potential, availability and quality of food, commodity agricultural markets.

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

Продовольча безпека — це один з ключових чинників, що забезпечує національну економічну стабільність та сталий розвиток держави. В сучасних умовах, зокрема в українському контексті, це питання набуло особливої актуальності у зв'язку з війною, суспільними змінами та кліматичними загрозами. Продовольча безпека виступає важливим чинником у цій системі, оскільки її стабільність безпосередньо залежить від ефективності регіонального управління, інтеграції локальних економік у національну систему та адаптації до глобальних викликів.

В умовах збройного конфлікту економічна безпека регіонів набула критичного значення як фундамент стабільності держави. При цьому саме продовольча безпека розглядається як один із базових її компонентів, адже гарантує фізичну та економічну доступність продовольства для населення, знижує соціальні напруження та підвищує адаптивність до кризових ситуацій. Ефективне управління продовольчою безпекою вимагає науково обґрунтованих методик її оцінки, що враховують як загальнонаціональні цілі, так і регіональні особливості. Нині спостерігається фрагментарність підходів у стратегічних документах, недостатній рівень координації між національними й регіональними політиками, а також обмежене використання сучасних інструментів моніторингу. Усе це

зумовлює необхідність перегляду існуючих підходів та формування цілісної методології оцінювання продовольчої безпеки як чинника економічної стабільності в умовах війни та повоєнного відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях українських учених економістів досліджено широке коло питань щодо забезпечення оптимального розвитку аграрного сектору економіки, зокрема у працях Месель-Веселяка В., та Федорова М. [1]. Досить змістовно вивчено та висвітлено в наукових публікаціях питання теоретичного обґрунтування як економічної безпеки регіону (наукові праці Головченко О. [18]), так і продовольчої безпеки в умовах сьогодення — праці Кваші С. та Вакуленко В. [2], Іванова Р. [7]. Особливої уваги заслуговують напрацювання науковців саме в площині забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни: окремі питання забезпечення достатності рівня харчування та рівня продовольчої безпеки в цілому в умовах війни висвітлено в працях Пархоменко В. [8] та Чорної Н., Ткач Ю., Бейко Л. [9]. Варті уваги напрацювання Мудрака Р., Лагодієнка В., Осипової А., Фротер О. [3] щодо дослідження діючої концепції продовольчої безпеки України для встановлення її відповідності актуальним викликам функціонуванню національної продовольчої системи та обґрунтування першочергових заходів у рамках національної продовольчої політики. З урахуванням проведеного



Рис. 1. Ключові аспекти категорії "безпека"

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами за матеріалами [17, с. 34—36].

аналізу наукових джерел, потребує подальшого дослідження в напрямі подальшого формування інтегрованої, методологічно обґрунтованої системи оцінки продовольчої безпеки як на національному, так і на регіональному рівнях із урахуванням сучасних воєнних загроз та завдань повоєнного відновлення продовольчої системи України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад продовольчої безпеки як ключової складової економічної безпеки держави, а також аналіз методологічних підходів до її оцінювання в сучасних умовах. Особливий акцент зроблено на регіональному вимірі продовольчої безпеки з урахуванням впливу кризових явищ, зокрема воєнних дій, економіч-

ної нестабільності, кліматичних змін та потреб повоєнного відновлення аграрного сектору. Дослідження спрямоване на виявлення наявних проблем у системі оцінювання продовольчої безпеки України, зіставлення національних методик із міжнародними підходами, а також формулювання пропозицій щодо їх інтеграції та вдосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За дослідженнями науковців, наразі існує велика кількість визначень безпеки, що обумовлено природою самого поняття — безпека займає пріоритетне місце в піраміді потреб людини.

Під економічною безпекою, в переважній більшості нормативних документів, розуміється стабільність розвитку України, стабільність

Таблиця 1. Параметри глобальної продовольчої безпеки

Рік	Параметри продовольчої безпеки	Визначення
1974	Наявність	Постійна наявність у світі достатніх запасів основних продуктів харчування для підтримки стійкого зростання споживання продовольства та компенсації коливань виробництва та цін
1983	Доступ	Фізичний, соціальний та економічний доступ до достатнього за обсягом, безпечного та поживного продовольства
1996	Використання	Засвоєння поживних речовин, наявність повноцінного раціону харчування
	Стабільність (короткостроковий параметр)	Здатність підтримувати продовольчу безпеку у випадках раптових потрясінь (наприклад, економічних та медичних проблем, конфліктів або кліматичної кризи) або циклічних подій (таких як сезонна відсутність продовольчої безпеки)
2004	Суб'єктність	Здатність індивідів чи груп самостійно вирішувати, які продукти харчування споживати і виробляти, як виробляти, переробляти і розподіляти у продовольчих системах, і навіть їх здатність брати участь у процесах, спрямованих на формування політики щодо продовольчих систем та їх загальне регулювання
2019	Сталість (довгостроковий параметр)	Здатність продовольчих систем у довгостроковій перспективі забезпечувати продовольчу безпеку та харчування для населення так, щоб не ставити під загрозу економічну, соціальну та екологічну базу для забезпечення продовольчої безпеки та харчування майбутніх поколінь. Цей параметр розкривається через Цілі сталого розвитку та екологічність аквапродовольчих систем.

Джерело: складено автором за [19].

українського суспільства та достатнім рівнем обороноздатності, здатністю захищати свої національні інтереси від внутрішніх та зовнішніх загроз [18]. Дана категорія має дев'ять основних аспектів [17, с. 34—36], що забезпечують її багатогранність та складність вивчення (рис. 1).

Продовольча безпека є одним із основних компонентів економічної безпеки, що формує основу для стабільності розвитку держави та суспільства. Вона визначається як стан національної економіки, за якого забезпечується стабільне постачання продуктів харчування для населення, підтримується доступність і якість продовольства, а також мінімізується залежність від імпорту [1].

Основою вирішення питання продовольчої безпеки є право людини на достатнє харчування. Дане право визнається як одне із основних прав людини, які визначені Загальною декларацією прав людини ООН 1948 року.

Концепція глобальної продовольчої безпеки зазнала значних трансформацій за останні 50 років [19]. Перше визначення терміну "продовольча безпека" було представлено на Всесвітній продовольчій конференції у 1974 році, в період різкого зростання цін на продовольство та загальне занепокоєння впливом ринкових потрясінь на проблему голоду у світі. В даний час у концепції продовольчої безпеки визнається важливість не лише чотирьох вимірів — наявності, доступу, використання та стабільності — а й суб'єктності та стійкості. Усі

шість вимірів нерозривно пов'язані з концептуальним та правовим розумінням права на харчування (табл. 1).

Сучасне визначення продовольчої безпеки включає всі шість параметрів, що розглянуті у табл. 1: "Продовольча безпека — це ситуація, коли для всіх людей забезпечено наявність постійного фізичного, соціального та економічного доступу до достатньої кількості безпечної і поживної їжі, що відповідає їх смаковим перевагам і харчовим потребам для ведення активного і здорового образу життя" [19, с. 10].

Виокремлюють наступні якості стійкої продовольчої системи:

— продуктивні та благополучні (забезпечується наявність достатньої кількості продовольства);

— справедливі та інклюзивні (забезпечується всім людям доступ до продовольства та засобів до існування);

— орієнтація на повагу до людей та розширення їх прав та можливостей (завдяки чому забезпечується суб'єктність всіх людей та груп, у тому числі найбільш вразливих та маргіналізованих, і вони отримують можливість приймати рішення та висловлювати думки, що впливають на систему);

— стійкість до зовнішніх впливів (завдяки чому система залишається стабільною в ситуаціях потрясінь та криз);

— орієнтація на відновлювальні методи господарювання (завдяки чому забезпечуються всі аспекти стійкості);

Таблиця 2. Основні трансформації в програмних заходах, орієнтовані на забезпечення стійкості продовольчої системи

Акцент виключно на збільшенні пропозиції сільськогосподарської продукції в умовах зростання чисельності населення	➔	Сприяння цілісному радикальному перетворенню продовольчих систем в інтересах поліпшення ситуації в галузі продовольчої безпеки і досягнення Цілей сталого розвитку
Сприйняття продовольчої безпеки як секторальної проблеми	➔	Сприйняття продовольчої безпеки як системи, пов'язаної з іншими системами і секторами
Акцент виключно на скороченні масштабів голоду і недостатнього харчування	➔	Акцент на голоді і неповноцінному харчуванні у всіх його формах із урахуванням їх комплексних взаємозв'язків
Орієнтація на пошук рішень в галузі продовольчої безпеки, застосованих у всьому світі	➔	Розуміння залежності стану продовольчої безпеки від контексту і необхідності пошуку різноманітних рішень

Джерело: [19, с. 15].

— орієнтація на здорову та поживну їжу (завдяки чому забезпечується засвоєння та використання поживних речовин) [19, с. 13].

Групою експертів високого рівня з питань продовольчої безпеки та харчування Комітету з питань всесвітньої продовольчої безпеки визначено основні чинники змін продовольчих си-

стем, згрупованих за шістьма категоріями:

1) біофізичні та екологічні: зміна клімату; високі темпи деградації природних ресурсів; харчові ризики та нові захворювання; нашість шкідників;

2) технологічно-інноваційні: розширення підтримки інновацій в цілях підвищення стійкості методів сільськогосподарського виробництва; інформаційні технології в агропродовольчому секторі; нестача інфраструктури переробки та зберігання урожаїв;

3) ринково-економічні: зростання продовольчих і сільськогосподарських ринків і збоїв у їх функціонуванні; укрупнення підприємств у ланцюгах поставок агропродовольчого сектору; зростання впливу фінансових організацій у продовольчій системі; нестабільна та невизначена глобальна економічна ситуація; зміна балансу попиту і пропо-

Фізична доступність продовольства.

Цей аспект передбачає наявність достатньої кількості продуктів харчування відповідної якості, необхідних для задоволення базових потреб населення. Це можливо завдяки сталому розвитку сільського господарства, модернізації виробництва та раціональному використанню природних ресурсів.

Економічна доступність продовольства. Важливо, щоб населення мало можливість купувати якісні продукти харчування за доступними цінами. Це залежить від рівня доходів громадян, інфляції та ефективності державної політики ціноутворення [2].

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА

Якість і безпечність харчових продуктів.

Забезпечення якості продуктів харчування є важливим елементом продовольчої безпеки. Передбачає відповідність продуктів санітарним, екологічним і технологічним стандартам. Для досягнення даної мети необхідно впроваджувати сучасні системи контролю якості та сертифікації [3].

Незалежність від імпорту.

Зменшення залежності від імпортованого продовольства забезпечує економічну стійкість держави. Це особливо важливо в умовах геополітичної нестабільності, яка може впливати на ланцюги постачання [4]. В умовах невизначеності, що наразі притаманні економіці України, стратегічно важливим залишається розвиток імпортозамінних виробництв.

Рис. 2. Ключові елементи продовольчої безпеки

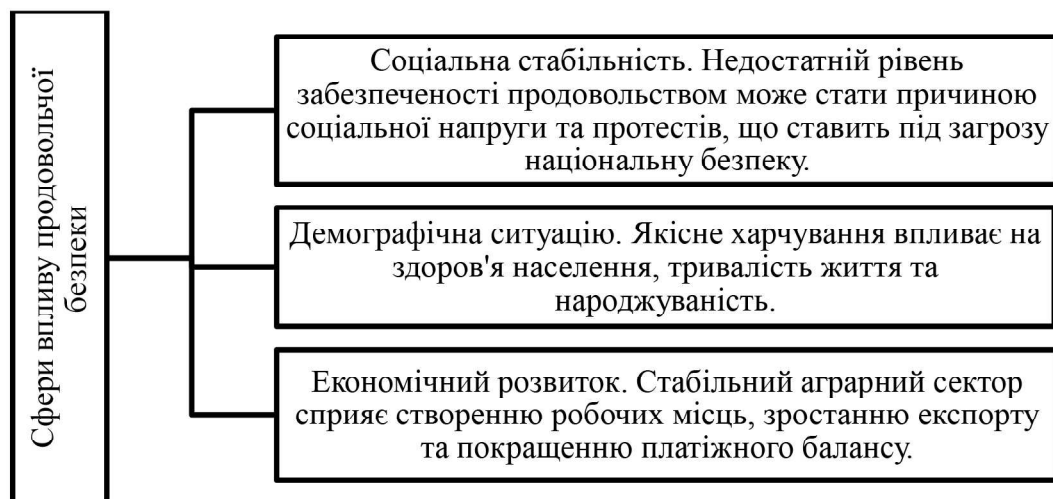


Рис. 3. Сфери впливу продовольчої безпеки

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами за матеріалами [1—4].

зиції продовольства, кормів, палива; обмежений доступ дрібних виробників до землі, ресурсів та ринків;

4) політичні та інституційні: низькоефективне, неузгоджене управління продовольчими системами; скорочення інвестицій державного сектора в сільське господарство; громадянські конфлікти;

5) соціально-культурні: нерівність, що зберігається; повільний прогрес щодо розширення прав і можливостей жінок;

6) демографічні: зміни в структурі населення і урбанізація; зниження зацікавленості молоді у сільському господарстві [19, с. 21—37]

Групою експертів високого рівня з питань продовольчої безпеки та харчування Комітету з питань всесвітньої продовольчої безпеки також визначено чотири основні зміни в галузі політики, спрямованої на формування стійких продовольчих систем та забезпечення шести параметрів продовольчої безпеки, наведених в табл. 1 (табл. 2). Серед визначених трансформацій, важливою є розгляд проблеми продовольчої безпеки з позиції продовольчої системи, комплексних внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків та врахування локальних особливостей.

Згідно з чинним законодавством України, продовольча безпека визначається як захищеність життєвих інтересів людини, яка виражається у гарантуванні державою безперешкодного економічного доступу людини до продуктів харчування з метою підтримання її звичайної життєвої діяльності (Закон України "Про державну підтримку сільського господарства України", п. 2.13 статті 2) [20].

Задля оцінки результативності діяльності органів державної влади щодо забезпечення продовольчої безпеки застосовується моніторинг відповідних індикаторів. На глобальному рівні моніторинг індикаторів продовольчої безпеки здійснюється за методикою аналітичного агентства Economist Intelligence Unit — Глобальний індекс продовольчої безпеки (GFSI). В 2022 р. індикатори було згруповано за чотирма складовими виміру продовольчої безпеки — доступність, наявність, якість та безпека, стійкість та адаптація. Україна за даним індексом посіла 71 місце серед 113 країн світу, та 26 місце серед 26-ти країн Європи [21].

Продовольча безпека охоплює кілька ключових аспектів, що мають вирішальне значення для забезпечення стабільності держави та її економічної системи (рис. 2):

Продовольча безпека в системі економічної безпеки займає провідне місце. Водночас, вона є не лише важливим елементом економічної безпеки, але й фактором, що впливає на такі сфери як соціальна стабільність, демографічна ситуація в країні та економічний розвиток (рис. 3).

Основним викликом в системі продовольчої безпеки, за дослідженнями науковців, для населення країни є низький рівень їхніх доходів, що обмежує обсяг споживання їжі та зумовлює значні витрати на її придбання [3].

Вирішення зазначеної проблеми потребує стратегічного розвитку аграрного сектору України, який відіграє важливу роль у підвищенні продовольчої доступності. Нарощування обсягів виробництва та оптимізація структурних процесів у сільському господарстві здатні зменшити витрати домогосподарств на продук-

Таблиця 3. Основні методичні підходи до оцінки продовольчої безпеки

Методичний підхід	Суть підходу	Основні показники	Джерела інформації
Індикаторний підхід	Використання показників для оцінки продовольчої безпеки.	Продовольча самозабезпеченість; співвідношення імпорту та експорту.	Держстат, FAO, Міністерство аграрної політики.
Економіко-математичне моделювання	Прогнозування впливу економічних факторів.	ВВП; еластичність попиту на продукти.	Держстат, міжнародні бази (Світовий банк).
Аналітичний підхід	Якісний аналіз політичних, економічних і соціальних аспектів.	Політична стабільність; державна підтримка.	Законодавчі акти, фінансові звіти.
Географічний підхід	Використання ГІС для аналізу просторового розподілу.	Рівень забезпеченості продуктами; доступність.	Дані ГІС, регіональні статистичні звіти.
Соціологічні методи	Опитування щодо доступності продуктів.	Рівень споживання калорій; задоволення споживачів.	Соціологічні дослідження, опитування домогосподарств.
Міжнародні стандарти	Методики FAO, WFP та інших організацій.	Індекси продовольчої безпеки; кількість криз.	FAO, WFP, міжнародні бази (Світовий банк, МВФ).
Екологічний підхід	Аналіз стійкості аграрних систем і впливу кліматичних змін.	Викиди парникових газів; ерозія ґрунтів.	Держекоінспекція, звіти Міністерства аграрної політики.
Комплексний підхід	Інтеграція різних методів для комплексної оцінки.	Інтегральний показник продовольчої безпеки.	FAO, Держстат, регіональні управління.

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами за матеріалами [5–10].

ти харчування та зміцнити економічну стійкість продовольчої системи в цілому.

Україна має потужний аграрний потенціал, проте в умовах сьогодення зіштовхується із викликами, що обумовлені:

— кліматичними змінами — зміна погодних умов впливає на врожайність усіх культур та доступність водних ресурсів;

— економічною нестабільністю — фінансові кризи обмежують інвестиції в аграрний сектор, скорочують міжнародні інвестиції, знижують рівень довіри інвесторів та, відповідно, впливають на конкурентні позиції країни в цілому [2];

— політичні ризики — воєнні конфлікти й торговельні обмеження ускладнюють доступ до міжнародних ринків.

За вище перелічених умов важливо здійснювати оцінку окремих регіонів, оскільки забезпечення населення якісними та доступними продуктами харчування прямо впливає на стабільність соціально-економічного розвитку певної територіальної одиниці. Вивчення продовольчої безпеки в цілому має охоплювати питання самозабезпечення базовими продуктами, аналіз доходів населення у співвідношенні з вартістю продовольчого ко-

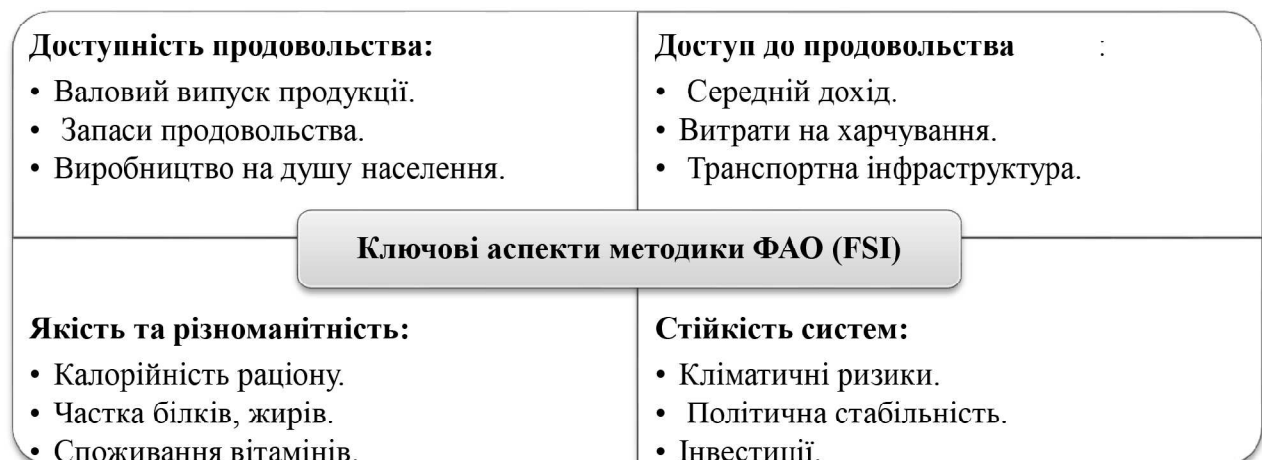


Рис. 4. Ключові аспекти методики FAO (FSI)

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами за матеріалами [5].

Таблиця 4. Наукові підходи до забезпечення економічної безпеки регіонів

Напрямок	Технологія оцінки	Обґрунтування
Цифровий моніторинг	Використання геоінформаційних систем (ГІС)	ГІС дозволяють виявити регіональні диспропорції у розподілі продовольчих ресурсів, аналізувати транспортну доступність та прогнозувати ризики продовольчих криз.
	Впровадження блокчейн-технологій	Забезпечує прозорість у відстеженні руху продовольчих ресурсів, знижує корупційні ризики та підвищує довіру між учасниками продовольчого ланцюга.
Відновлення після криз	Розробка програм підтримки регіональних економік після воєнних дій	Такі програми мають сприяти швидкому відновленню продовольчої стабільності через підтримку аграрних підприємств, інфраструктурних проектів та логістики.
	Адаптація міжнародного досвіду у відновленні інфраструктури	Використання успішних кейсів із країн, які пережили військові конфлікти, для реконструкції критичної інфраструктури.
Інтеграція ринків	Підвищення ефективності інтеграції регіональних ринків у національну економіку	Стимулювання міжрегіональної торгівлі сприяє зменшенню логістичних витрат, покращує продовольчу доступність та забезпечує рівномірність розподілу ресурсів між регіонами.

шика, а також оцінку стійкості продовольчих систем до зовнішніх та внутрішніх викликів, таких як зміни клімату або геополітичні ризики на регіональному рівні. Це необхідно для аналізу та подальшого формування стратегій розвитку окремих регіонів із врахуванням можливостей збалансувати продовольчу безпеку на національному рівні в період повоєнного відновлення.

Враховуючи те, що продовольча безпека є ключовою складовою національної безпеки кожної країни, її оцінка базується на використанні різних методичних підходів, які дозволяють визначити рівень доступності, якості та стабільності продовольства. Було проведено аналіз основних методичних підходів до оцінки продовольчої безпеки, визначено їх особливості, показники та методики розрахунку, а також джерел інформації для аналізу на національному та регіональному рівнях.

Так як і було окреслено вище, продовольча безпека — це складний багатовимірний аспект, що охоплює доступність, якість, стабільність і економічну доступність харчових продуктів для усіх верств населення. В ході аналізу існуючих підходів до аналізу рівня продовольчої безпеки було їх систематизовано наступним чином (табл. 3).

Представлені методичні підходи до оцінки продовольчої безпеки враховують різні аспекти забезпечення продовольством, зокрема економічні, екологічні, соціальні та регіональні. Розширення системи показників оцінки продовольчої безпеки і методики розрахунку підвищує точність аналізу, що в свою чергу забезпе-

чує інтеграцію національного та регіонального рівнів оцінки. Така оцінка є важливою при розробці стратегії повоєнного відновлення продовольчої системи як на локальному так і на регіональному та загальнодержавному рівнях.

При адаптації Методики оцінки до регіонального рівня, варто орієнтуватись на підхід FAO. Зокрема, мають бути обов'язково враховані наступні складові (рис. 4).

Таким чином, із вище проведеного аналізу слідує, що оцінка продовольчої безпеки є багатогранним завданням, яке потребує комплексного підходу з використанням кількісних та якісних методів. Використання системи показників, моделей і геоінформаційних технологій дозволяє виявити ключові ризики, запропонувати стратегії їх мінімізації та забезпечити сталий розвиток регіональних продовольчих систем у майбутньому.

Продовольча безпека об'єднує аспекти доступності, стійкості та соціальної справедливості. Стійкість тісно пов'язана з адаптаційною спроможністю до змінних умов (економічних, екологічних, кліматичних). Економічна безпека акцентує увагу на здатності держави підтримувати стабільність через ефективну політику, інновації та інтеграцію до глобального ринку. Вітчизняні дослідження акцентують на структурних реформах та аграрному секторі, тоді як зарубіжні зосереджуються на глобальних викликах та цифровізації (табл. 4).

Оцінка продовольчої безпеки регіону передбачає використання насамперед комплексного підходу. Також поширеними є індикатор-

Таблиця 5. Методики оцінки продовольчої безпеки регіонів

Метод	Опис підходу	Обґрунтування	Показники
Індикаторний підхід	Аналіз показників, таких як самозабезпеченість продуктами, доступність продовольства та його стабільність.	Простота використання та можливість порівняння між регіонами дозволяє швидко ідентифікувати проблемні зони.	- Продовольча самозабезпеченість; - Обсяги внутрішнього виробництва; - Доступність базових продуктів.
Економіко-математичне моделювання	Використання балансових моделей попиту та пропозиції для аналізу ефективності розподілу ресурсів.	Забезпечує точність оцінок, враховуючи взаємодію різних чинників, зокрема економічних та демографічних.	- Попит та пропозиція продовольства; - Обсяг запасів; - Балансові розрахунки.
Комплексний підхід	Інтеграція кількісних і якісних показників для отримання багатовимірної оцінки продовольчої безпеки.	Дає змогу враховувати соціальні, економічні та екологічні аспекти продовольчої безпеки, що особливо важливо для кризових регіонів.	- Інтегральний показник продовольчої безпеки; - Нормалізація та агрегація показників.

ний метод та метод економіко-математичного моделювання (табл. 5).

Аналіз трьох ключових документів — Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року (№ п0048525 21) [6], Стратегії продовольчої безпеки України до 2027 року (№ 684 р) [5] та Методичних рекомендацій щодо оцінки рівня економічної безпеки України (затверджених наказом Мінекономіки № 1277 від 2013 року) [11] — показує певну розбіжність у підходах до трактування продовольчої безпеки. На наш погляд, продовольча та економічна безпека є взаємопов'язаними категоріями, що визначають стійкість регіонів та держави загалом. Їх гармонійне інтегрування у стратегічні документи сприяє досягненню балансу між соціально-економічними та продовольчими інтересами.

Нижче наведено порівняльний аналіз трьох ключових стратегічних документів України, які стосуються продовольчої та економічної безпеки. У табл. 6 відображено місце продовольчої безпеки у кожному документі, основні індикатори та пропозиції щодо заходів та підходів до визначення на регіональному рівні для посилення продовольчої безпеки та її інтеграції у державну політику.

Проведений аналіз даних стратегічних документів дає підстави зробити наступний висновок. "Методика визначення основних індикаторів продовольчої безпеки" (2007), "Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України" (2013) та "Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року" (2021) були розроблені та затверджені до початку збройного конфлікту і не відображають сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом та потребами повоєнного

відновлення. Тому у зазначених документах відсутні механізми адаптації аграрного виробництва та продовольчої безпеки до нових ризиків.

Натомість, "Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року" (2024) пропонує більш цілісний підхід до формування продовольчої безпеки, однак її регіональний вимір потребує подальшого розвитку із урахуванням воєнних та післявоєнних реалій. Врахування даних аспектів вимагає вдосконалення методики, розробки релевантних індикаторів та впровадження систем моніторингу на регіональному рівні, що створить передумови для підвищення економічної ефективності аграрного сектора та забезпечення продовольчої безпеки в цілому. За підсумками 2022 року відповідно до Глобального індексу продовольчої безпеки, Україна займає останнє місце із 26 країн Європи [14]. Враховуючи те, що продовольча безпека є однією із основних складових економічної — формування ефективної методики оцінки та порівняння має стратегічне значення. Зокрема, вважаємо за доцільне певне взаємоповнення діючих Методик (2007 та 2013 років) із врахуванням Стратегії продовольчої безпеки України та Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року задля досягнень її стратегічних цілей, а саме (рис. 5):

Аналіз рівня досягнення поставлених цілей цілком можлива із використанням індикаторів окреслених у Методиці 2007 року із розрахунком відповідних показників передбачених Методикою оцінки економічної безпеки [11]. Провівши порівняльний аналіз індикаторів та показників окреслених у даних документах, зроблено наступний висновок (табл. 7).

Таблиця 6. Оцінка продовольчої безпеки в ключових стратегічних документах України: індикатори та рекомендації

Назва документу	Визначення продовольчої безпеки як складової	Показники та індикатори, що містяться у документі	Невраховані фактори (воєнний та повоєнний періоди)	Пропозиції визначення на регіональному рівні
Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277	Включена як складова економічної безпеки.	- рівень самозабезпечення основними продуктами харчування (мін. 80%); - індекс доступності продовольства; - частка витрат на продовольство у структурі споживчих витрат домогосподарств; - порівняння фактичних показників із нормативними значеннями.	- відсутність адаптації методики до воєнних умов і порушень у ланцюгах постачання; - недостатній акцент на підтримку аграріїв у зонах бойових дій та прифронтових регіонах; - відсутність врахування планів повоєнного відновлення аграрного сектору.	- розробити регіональні системи моніторингу та оцінки продовольчої безпеки з урахуванням воєнних ризиків та інфраструктурних особливостей; - впровадити цифрові інструменти для оперативного аналізу доступності продовольства та планування виробництва.
Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.01.2021 № п0048525	Продовольча безпека прямо не включена, але присутні опосередковані зв'язки через енергетичну, інвестиційну та ресурсну безпеки.	1. Прямі показники оцінки рівня продовольчої безпеки відсутні. 2. Наявні опосередковані індикатори: - фінансова стабільність аграрного сектору; - забезпечення енергетичної безпеки для агросектора; - розвиток інфраструктури транспортування і зберігання продукції.	- відсутність у стратегії прямих показників і цілей продовольчої безпеки; - не враховано вплив війни на агропромисловий комплекс і продовольчі ланцюги; - відсутність планів щодо повоєнного відновлення аграрної інфраструктури.	- врахувати регіональні особливості воєнного впливу при формуванні політик підтримки агросектору; - посилити локальні логістичні та складські потужності; - розробити регіональні програми відновлення аграрної інфраструктури та забезпечення продовольчої безпеки.
Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.07.2024 № 684-р	Повністю висвітлює питання продовольчої безпеки, але без інтеграції до загальної економічної стратегії розвитку та повоєнного відновлення.	- формування резервів продовольства; - розвиток логістики зберігання та транспортування продукції; - створення національної платформи моніторингу; - підтримка експорту у відповідності до міжнародних стандартів; - екологічні індикатори для агровиробництва.	- недостатня увага до адаптації стратегії до воєнних реалій та наслідків війни; - обмежена інтеграція механізмів повоєнного відновлення на регіональному рівні; - відсутність комплексних планів підтримки постраждалих регіонів та аграріїв.	- впровадити регіональні моделі адаптації аграрного виробництва до воєнних та екологічних викликів; - розвивати локальні системи зберігання та розподілу запасів; - інтегрувати плани повоєнного відновлення в регіональні стратегії продовольчої безпеки.
Методика визначення основних індикаторів продовольчої безпеки, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 05.12.2007 № 684-р	Даний документ передбачав щорічне подання до 1 вересня наступного періоду звіт про стан продовольчої безпеки України	Документ включає 7 основних індикаторів продовольчої безпеки: добова енергетична цінність раціону (також включено в методичний підхід [11]); забезпечення раціону людини основними видами продуктів; достатність запасів зерна у державних ресурсах; економічна доступність продуктів; диференціація вартості харчування за соціальними групами; сміність внутрішнього ринку окремих продуктів; продовольча незалежність за окремим продуктом;	Невраховано доступ до продовольства, що є важливим в умовах війни	Варто інтегрувати дані показники із показниками визначеними у Методичних рекомендаціях до оцінки економічної безпеки [6].

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами за документами [11, 12—14].

Таким чином, Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року вводить акцент на моніторинг та стійкість, при цьому не наводяться порогові значення, що ускладнює подальшу оцінку реалізації даної стратегії та Стратегії розвитку сільського господарства,

що визначає сільське господарство як ключовий елемент [15] як на національному так і на регіональному рівнях. Зокрема, у рішенні Ради національної безпеки і оборони України від 9 жовтня 2023 року "Про стан забезпечення продовольчої безпеки" чітко йде мова про розви-



Рис. 5. Стратегічні цілі визначені Стратегією продовольчої безпеки України на період до 2027 року та Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року

Джерело: узагальнено авторами за [12, 15].

ток тваринництва, центри підтримки фермерів, закупівлі та держінтервенції на внутрішньому ринку [16]. Для контролю за досягненням усіх вище зазначених стратегічних цілей виникає потреба у розробці уніфікованої методики, що охоплюватиме усі аспекти продовольчої безпеки як складової економічної безпеки. Зазначені у Методиці 2007 року порогові рівні кожного індикатора, все ще можуть застосовуватись як нормативна база так як Методика на сьогодні є діючою.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Продовольча безпека є важливою складовою економічної безпеки, що безпосередньо впливає на сталий розвиток країни. Її досягнення потребує комплексного підходу, включаючи ефективну аграрну політику, адаптацію до кліматичних змін та міжнародну співпрацю.

Водночас економічна безпека як ширше поняття створює умови для стабільності й розвитку через синергію внутрішніх реформ і міжнародних ініціатив. Визначено, що регіональна економічна безпека є невід'ємною частиною продовольчої безпеки. Вона забезпечується шляхом поєднання інноваційних технологій, регіональних стратегій та адаптації міжнародного досвіду. Інтеграція локальних економік у національну систему є важливою для стійкого розвитку України.

Проведений аналіз стратегічних документів щодо розвитку та забезпечення економічної та продовольчої безпеки країни, свідчить проте, що більшість із них були розроблені та затверджені до початку збройного конфлікту і не враховують сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом та потребами повоєнного відновлення. Проте, у Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року" (2024) відображено цілісний підхід до формування продо-

Таблиця 7. Порівняння індикаторів продовольчої безпеки зазначених у нормативних документах*

Індикатор	Методика визначення основних індикаторів продовольчої безпеки (Постанова КМУ № 1379 від 5 грудня 2007 року)	Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року (Розпорядження КМУ № 684-р від 23 липня 2024 р.)	Відмінності
Добова енергетична цінність	Обов'язковий показник: ≥ 2500 ккал/день (55 % споживання продуктів тваринного походження)	Норма у документі не вказана, але принцип дотримання енергетичної цінності зазначено	Стратегія не уточнює поріг, але підтримує принцип забезпечення мінімального енергетичного рівня.
Рівень і структура споживання	Індикатор "С" = фактичне споживання / раціональна норма (МОЗ)**	Висока відповідність фізіологічним нормам	В Стратегії немає конкретного розрахунку, акцент на узагальненому моніторингу.
Запаси зерна (державний резерв)	Резерв формує 17% річного споживання = приблизно 60 днів запасу	Не зазначені конкретні значення, але враховуються	Методика чітко визначає кількість днів запасу, у Стратегії це не деталізовано.
Економічна доступність	Е = витрати на харчування / загальні витрати; поріг - ≤ 60 %	Розглядається через частку витрат на харчування	Методика має встановлений поріг, Стратегія зосереджена на аналізі без конкретних меж.
Диференціація витрат	Д = співвідношення витрат на їжу 20 % найбагатших до 20 % найбідніших	Не виділено як самостійний індикатор	Унікальний показник Методики, відсутній у Стратегії.
Ємність внутрішнього ринку	Є = споживання $\times$ населення; дозволяє оцінити загальний обсяг споживання	В рамках "споживання і структура"	У Стратегії не деталізується як окремий показник, інтегрований у загальну оцінку.
Продовольча незалежність	P_i = імпорт / внутрішній ринок; критичний поріг імпорту = ≤ 30 %	Частково (через "стійкість і незалежність ринку")	Методика встановлює поріг імпорту, Стратегія зосереджується на загальній стійкості системи.
Якість і безпечність	Базовий стандарт через санітарні норми та контроль залишків пестицидів	Виділений окремо, із контролем в перспективі на токсини та ін.	Стратегія приділяє більше уваги моніторингу токсинів і безпеки продуктів.

*Джерело: узагальнено та систематизовано авторами за документами [12, 14]

** — норми МОЗ наразі відсутні затверджені раціональні норми споживання окремого продукту на одну особу станом на 2024 рік

вильчої безпеки, однак її регіональний вимір потребує подальшого розвитку із урахуванням воєнних та післявоєнних реалій, вдосконалення методики, розробки релевантних індикаторів та впровадження систем моніторингу на регіональному рівні, що створить передумови для підвищення економічної ефективності аграрного сектора та забезпечення продовольчої безпеки в цілому. В перспективі, вважаємо за доцільне певне взаємо доповнення діючих Методик (2007 та 2013 років) із врахуванням Стратегії продовольчої безпеки України та Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року задля досягнень її стратегічних цілей як на регіональному так і національному рівнях.

Публікація виконана в рамках наукового проекту "Розробка програмних заходів підтримки економічної безпеки Українсько-го Причорномор'я в контексті відновлення

у воєнний та повоєнний періоди" (№ДР 0125U001382) за рахунок коштів бюджетної програми "Підтримка розвитку пріоритетних напрямів наукових досліджень" (КПКВК 6541230).

Література:

1. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2016. № 6. С. 37—47. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2023,%20No.%206,%202016_ar-ark-37-49.pdf
2. Кваша С. М., Вакуленко В. А. "Теоретичні основи продовольчої безпеки в умовах сьогодення" Вісник ХНТУ, 2023, № 4 (87), С. 419—428. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2023.4.55.
3. Мудрак, Р., Лагодієнко, В., Осіпова, А., Фротер, О., & Соколюк, К. (2024). Концепція продовольчої безпеки: теорія і українська практика. Financial and Credit Activity Problems

of Theory and Practice, 1 (54), 452—470. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4194>

4. European Green Deal. Офіційний сайт Європейської комісії. URL: <https://ec.europa.eu/green-deal>.

5. FAO. The State of Food Security and Nutrition in the World. Rome: FAO, 2022. URL: <https://www.fao.org/publications>

6. Global Food Security Index. Economist Intelligence Unit, 2022. URL: <https://food-securityindex.eiu.com>

7. Р.І. Іванов. Продовольча безпека України в умовах сучасних викликів. Монографія, Одеса: Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України, 2023. URL (PDF): <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0058-0>

8. V. Parkhomenko. Global Food Security and Ukraine's Contribution to Its Provision. Scientific Bulletin NAS of Statistics, Accounting and Audit, 2022, № 3 4, с. 79—86. DOI: <https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2022.08>

9. Nelia Chorna, Uliana Tkach, Lyudmyla Beiko. Ensuring Food Security in Ukraine during the Russian-Ukrainian War. Economic Analysis, 2024, № 34 (1), с. 126—135. DOI: [10.35774/econa2024.01.126](https://doi.org/10.35774/econa2024.01.126)

10. World Food Programme (WFP). Comprehensive Food Security and Vulnerability Analysis Guidelines. Rome: WFP, 2020. URL: <https://www.wfp.org>

11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13>

12. Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-p#Text> (дата звернення: 25.06.2025).

13. Кабінет Міністрів України. Розпорядження № 0048525 21 "Про схвалення Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21>

14. Деякі питання продовольчої безпеки. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-p#Text> (дата звернення: 25.06.2025).

15. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках. Офіційний вебпортал парла-

менту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text> (дата звернення: 25.06.2025).

16. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 9 жовтня 2023 року "Про стан забезпечення продовольчої безпеки". Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/681/2023#Text> (дата звернення: 25.06.2025).

17. За ред чл-кор НАН України Б. М. Данилишина. Т. 1. Природно-техногенна (екологічна) безпека. Безпека регіонів України і стратегія її гарантування: монографія. КИЇВ, 2008. Т. 1: Природно-техногенна (екологічна) безпека. С. 32—36.

18. Головченко О. Економічна безпека регіону в гарантуванні стабільності національної економіки: монографія. Одеса: Букаєв Вадим Вікторович, 2008. 399 с.

19. HLPE. 2020. Food security and nutrition: building a global narrative towards 2030. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8357b6eb-8010-4254-814a-1493faaf4a93/content>.

20. Закон України "Про державну підтримку сільського господарства України". Відомості Верховної Ради України. 2004. № 49. ст.527.

21. Global Food Security Index 2022. Country report: Ukraine. The Economist Group, 2022. URL: https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/reports/Economist_Impact_GFSI_2022_Ukraine_country_report_Sep_2022.pdf.

References:

1. Mesel-Veseliak, V. and Fedorov, M. (2016), "Strategic directions for the development of the agricultural sector of the Ukrainian economy". *Ekonomika APK*, vol. 23 (6), pp. 37—49.

2. Kvasha, S. and Vakulenko, V. (2023), "Theoretical foundations of food security in the modern world", *Visnyk of Kherson National Technical University*, vol. 4 (87), pp. 419—428.

3. Mudrak, R., Lagodiienko, V., Osipova, A., Froter, O. and Sokoliuk, K. (2024), "The concept of food security: theory and ukrainian practice", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (54), pp. 452—470.

4. The official site of European Commission (2024), "European Green Deal", available at: <https://ec.europa.eu/green-deal>. (Accessed 14 July 2025).

5. The official site of FAO (2022), "The State of Food Security and Nutrition in the World", available at: <https://www.fao.org/publications> (Accessed 14 July 2025).

6. Global Food Security Index (2022), "Economist Intelligence Unit", available at: <https://foodsecurityindex.eiu.com> (Accessed 14 July 2025)

7. Ivanov, R. (2023), Prodo volcha bezpeka Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv [Food safety of Ukraine in the conditions of modern challenges], Instytut rynku i ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy, Odesa, Ukraine. <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0058-0>

8. Parkhomenko, V. (2022), "Global Food Security and Ukraine's Contribution to Its Provision". Scientific Bulletin NAS of Statistics, Accounting and Audit, vol. 3 4, pp. 79—86.

9. Chorna, N., Tkach, U. and Beiko, L. (2024), "Ensuring Food Security in Ukraine during the Russian-Ukrainian War", Economic Analysis, vol. 34 (1), pp. 126—135.

10. World Food Programme (WFP) (2020), "Comprehensive Food Security and Vulnerability Analysis Guidelines", Rome. available at: <https://www.wfp.org> (Accessed 14 July 2025).

11. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013), Order "On approval of methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13> (Accessed 14 July 2025).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "About approval of Ukraine's food security strategy for the period up to 2027 and approval of the operational plan of measures for its implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-p#Text> (Accessed 14 July 2025).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "On Approval of the Economic Security Strategy of Ukraine for the period up to 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21> (Accessed 14 July 2025).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2007), Resolution "Some food security issues", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-п#Text> (Accessed 14 July 2025).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Strategy for Agriculture and Agriculture Development in Ukraine for the period up to 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text> (Accessed 14 July 2025).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of October 9, 2023 "On the

state of food security", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/681/2023#Text> (Accessed 14 July 2025).

17. Danylyshyn, B. (2008), T. 1. Pryrodno-tekhnohenna (ekolohichna) bezpeka. Bezpeka rehioniv Ukrainy i stratehiia yii harantuvannia. [Vol. 1. Natural technogenic (ecological) safety. Security of the regions of Ukraine and the strategy of its guarantee], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine, pp. 32—36.

18. Holovchenko, O. (2008), Ekonomichna bezpeka rehionu v harantuvanni stabilnosti natsionalnoi ekonomiky [The economic security of the region in guaranteeing the stability of the national economy], Vadim Bukayev, Odesa, Ukraine.

19. HLPE. (2020), Food security and nutrition: building a global narrative towards 2030. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome, available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8357b6eb-8010-4254-814a-1493faaf-4a93/content> (Accessed 14 July 2025).

20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004), The Law of Ukraine "On State Support for Agriculture of Ukraine", Information of the Verkhovna Rada of Ukraine. vol. 49. p. 527.

21. Global Food Security Index (2022), "Country report: Ukraine. The Economist Group, 2022", available at: https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/reports/Economist_Impact_GFSI_2022_Ukraine_country_report_Sep_2022.pdf. (Accessed 14 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.07.2025 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 658.8:658.012.2:664(477)

Н. В. Назаренко,

аспірант кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально-науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7928-009X>**Н. С. Скопенко,**

д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально-науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.120

РОЗВИТОК ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ

N. Nazarenko,

Postgraduate student, National University of Food Technologies

N. Skopenko,

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

DEVELOPMENT OF FRANCHISING IN UKRAINE

У статті досліджено розвиток франчайзингу як ефективної форми організації підприємницької діяльності в Україні, зокрема в умовах економічної нестабільності. Розглянуто динаміку становлення франчайзингових моделей у різні періоди, визначено їхні переваги та обмеження для франчайзера й франчайзі. Проведено аналіз секторальної структури франчайзингу у сферах громадського харчування, ритейлу та споживчих послуг, що дало змогу виявити стійкі тенденції та адаптивність цієї бізнес-моделі до галузевих особливостей. Особливу увагу приділено типології франчайзингу та доцільності їх впровадження у харчовій промисловості, де найперспективнішими є виробничий і сервісний формати. Окреслено ключові фактори, що впливають на розвиток франчайзингових систем в умовах турбулентного середовища, а також виявлено тенденцію зниження кількості нових бізнесів останніми роками. Зроблено висновок про високу адаптивність франчайзингової моделі та її значення для розширення малого і середнього бізнесу в Україні.

The article explores the development of franchising as an effective form of business organization in Ukraine, especially under conditions of economic instability. The research focuses on identifying the main advantages and limitations of franchising models for both franchisors and franchisees, as well as evaluating their impact on the growth and sustainability of small and medium-sized enterprises (SMEs). Based on a detailed analysis of statistical data and market dynamics, the study outlines the key stages of franchising development in Ukraine from the early 2000s to 2024, identifying the phases of expansion, stabilization, recession, and adaptive recovery in response to internal and external shocks.

A sectoral analysis of franchising in the fields of public catering, retail trade, and consumer services highlights the stable dominance of franchising models in these industries. The research reveals a high level of adaptability and resilience of franchising, particularly in standardized sectors with established business processes. The article also provides a comparative evaluation of various franchising types-product, manufacturing, service, investment, conversion, and mobile (crowd-franchising)-with a focus on their applicability to the food industry. The findings indicate that manufacturing and service franchising formats are the most promising for food enterprises due to their ability to ensure quality control, scalability, and customer satisfaction.

In addition, the study discusses the impact of full-scale military conflict and macroeconomic challenges on franchising dynamics, including the decline in the number of new franchise businesses launched in 2024. Despite the downturn, franchising remains a viable strategic tool for business expansion and recovery. The article emphasizes the need for accumulated business experience, well-established models, and institutional support to ensure successful franchise development.

The results confirm that franchising is a strategic driver of entrepreneurial activity, enabling SMEs to access tested business models, reduce investment risks, and increase competitiveness in both domestic and international markets.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, бізнес-модель, харчова промисловість, стратегія розвитку, малий і середній бізнес.

Key words: franchising, franchisor, franchisee, business model, food industry, development strategy, small and medium-sized business.

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

Розвиток підприємництва стикається із багатьма труднощами, які пов'язані із обмеженим доступом до фінансових ресурсів, відсутності досвіду ведення бізнесу, проблеми виходу на ринок та доступу до інновацій та сучасних технологій.

Виходом із цієї ситуації може стати використання франчайзингу. Франчайзинг може використовувати як інструмент, що поєднує виробничі фактори. Франчайзинг має певні обмеження, проте його можна розглядати як один із варіантів ведення бізнесу мікро-, малими та середніми підприємствами. Така форма організації бізнесу широко використовується в світі. Привабливим для підприємців є те, що франчайзинг допомагає розпочати власний бізнес тим, у кого немає відповідного досвіду ведення підприємницької діяльності, відсутнє необхідне фінансування для розвитку власної справи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тема франчайзингу розглядається в багатьох публікаціях як вітчизняних, так і закордонних науковців. Питання франчайзингу як бізнес-моделі розвитку підприємництва розглянуто в працях [16; 20; 13; 11].

Проблеми міжнародного франчайзингу розглянуті у працях [2; 19; 10; 21].

Розвитку франчайзингу в Україні присвячені праці Зайцева О., Кордас А., Когут М., Давидюк Л. [3; 4; 5] та ін.

Узагальнений аналіз наукових джерел свідчить про підвищену увагу дослідників до франчайзингу як ефективної бізнес-моделі

розвитку підприємництва. У вітчизняній і зарубіжній літературі ґрунтовно висвітлюються його можливості щодо масштабування бізнесу, зниження ризиків, розширення ринкової присутності, а також його правові та стратегічні аспекти. Значна частина робіт присвячена особливостям міжнародного франчайзингу, аналізу роялті, трансферу знань, а також специфіці реалізації цієї моделі в різних країнах. Водночас окремі науковці акцентують увагу на розвитку франчайзингу в Україні, його етапах становлення, поточному стані та потенціалі для малих і середніх підприємств, особливо в галузі харчової промисловості. Загалом, проаналізовані джерела формують комплексне бачення франчайзингу як гнучкої та перспективної форми ведення бізнесу, що потребує подальшого дослідження з урахуванням сучасних викликів, трансформацій економіки та галузевої специфіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження динаміки розвитку франчайзингу в Україні, аналіз його переваг і обмежень як форми стратегічного управління бізнесом, а також оцінка адаптивності різних типів франчайзингу до галузевої специфіки, зокрема у сфері харчової промисловості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Впровадження франчайзингу безпосередньо пов'язано з максимальним використанням можливостей та уникненням ринкових загроз, впровадженням нових ідей та інновацій, а також готовністю йти на прораховані ризики [12].

Франчайзинг сприяє підвищенню бізнес-активності та розвитку малих та середніх

Таблиця 1. Переваги та недоліки франчайзингу для суб'єктів угоди

Переваги	
Для франчайзі	Для франчайзера
Вкладання у добре відомий бренд та ефективний бізнес	Бізнес, що швидко зростає за рахунок масштабування без додаткових витрат
Більш легкий доступ до позикових джерел фінансування стартового капіталу	Контроль за відкриттям та функціонуванням франшиз
Ефективна бізнес-модель із чітко прописаними бізнес-процесами	Додаткове джерело надходжень, яке можна використати для розвитку власної мережі
Менші ризики	Гарантоване дотримання технологій при розширенні бізнесу
Недоліки	
Для франчайзі	Для франчайзера
Висока вартість прав на франшизу	Ймовірність недоброякісного виконання умов договору
Мінімальні можливості внесення змін у бізнес-процеси	Доступ до конфіденційної інформації
Зменшення доходу на суму виплат за франчайзинговою угодою	Можливі репутаційні ризики

Джерело: узагальнено авторами за [17].

підприємств і виступає ефективним інструментом їх розвитку, поєднуючи можливості швидкого масштабування бізнесу з мінімізацією ризиків та інвестиційних витрат. Основними перевагами франчайзингової моделі виступають:

- можливість швидкого виходу на ринок без значних капіталовкладень, що особливо привабливо для підприємств харчової індустрії;
- можливість реалізації підприємницьких здібностей в умовах обмежених ресурсів;
- використання стандартизованих бізнес-процесів та випуск продукції за високими стандартами якості;
- реалізація продукції або надання послуг під відомою товарною маркою;
- можливість масштабування бізнесу;
- використання готової бізнес-моделі, що побудована на захищеній інтелектуальній власності;
- мінімальні ризики за рахунок використання перевірених бізнес-процесів і підтримці франчайзера в питаннях дослідження ринку, просування товару, організації операційної діяльності;
- використанні конкурентних переваг завдяки централізованій маркетинговій підтримці та дотриманню корпоративних стандартів.

Водночас, франчайзинг не позбавлений певних обмежень та недоліків, які можуть ускладнювати розвиток підприємств:

- високий ступінь залежності франчайзі від франчайзера, що може обмежувати гнучкість і можливість адаптації до локальних умов;

— побудова діяльності на дотримання суворих стандартів, що може стати причиною зниження мотивації підприємців-франчайзі;

— ризики, пов'язані з порушенням прав інтелектуальної власності та захистом бренду, особливо у випадках недосконалого правового регулювання;

— високі стартові виплати (внески та роялті), що можуть бути неприйнятними для малих підприємств;

— обмежені можливості щодо потенційних змін та нововведень при реалізації бізнес-моделі.

Франчайзинг є ефективним інструментом масштабування підприємницької діяльності. Визначені переваги сприяють зростанню популярності та активно розвивається в економічному середовищі України. Початковий етап становлення франчайзингових систем в Україні був пов'язаний переважно з експансією іноземних брендів. Перші франчайзингові структури, що почали функціонувати на території держави, мали виключно закордонне походження та були частиною глобальних бізнес-моделей.

Франчайзинг як форма організації бізнесу зародилась у США. Автори статті [14] зазначають, що сучасний франчайзинг у США сягає щонайменше 1850-х років, коли Ісаак Зінгер спробував збільшити розподіл своїх швейних машин, створивши франчайзингову систему.

І хоча малі та середні фірми використовують франчайзинг для розширення власного бізнесу у США вже понад 100 років перший офіційно зафіксований франчайзинговий договір в Україні був укладений 19 червня 1993 року інформаційною компанією "КОМПАСС" [6]. Незабаром після цього на українському ринку з'явилися такі міжнародні оператори, як мережа ресторанів McDonald's.

Таким чином, перші франчайзингові угоди в Україні укладені в межах міжнародного франчайзингу. На думку авторів статті [10, с. 43—44] "Глобалізація франчайзингу набула обертів у 1990-х роках в результаті дії факторів, що підштовхують (насиченість внутрішнього ринку та високий рівень конкуренції на ньому) та факторів, що приваблюють (можливості масштабування на іноземних ринках через відкладений попит та відкриття іноземних ринків, особливо в країнах, що розвиваються)".

І хоча міжнародний франчайзинг має більш складну систему організації бізнесу, що викликано особливостями законодавства, системи оподаткування, на етапі становлення франчайзингу в Україні саме такий досвід організації

підприємницької діяльності був привабливим.

Більшість авторів, які розглядають франчайзинг, наголошують на тому, що він у сучасних умовах перетворився на великий бізнес і представляє собою бізнес-модель, яка вигідна як франчайзеру, так і франчайзі.

У статі [17] наведено переваги та недоліки як для франчайзера, так і для франчайзі.

Розвиток національного франчайзингу розпочався із запуску перших вітчизняних мереж, серед яких варто відзначити Pizza Celentano, UnMomento, Арбер, "Михайло Воронін" та інші. Важливим кроком у становленні інституційної інфраструктури стало створення у 2001 році Української Асоціації франчайзингу. Якщо на момент її заснування на українському ринку діяло лише кілька десятків франчайзингових систем, то на сьогодні їхня кількість перевищує 590 компаній-франчайзерів [1], що свідчить про динамічний розвиток цієї форми підприємництва в економіці країни (рис. 1).

Аналіз динаміки кількості франчайзингових мереж в Україні свідчить про поетапне становлення та еволюцію цього сегмента національного бізнес-середовища. Умовно основні періоди, що відображають характерні етапи розвитку франчайзингу в Україні, представлені в табл. 2.

Для першого періоду характерні високі темпи зростання франчайзингових угод. Середньорічний темп приросту у цей період становив близько 34 %. Відбувалось активне освоєння цієї форми підприємництва, передусім за рахунок експансії іноземних брендів та формування перших національних франшиз.

Другий період характеризується середньорічними темпами зростання на рівні 15 %. Після незначного спаду у 2009 році, викликаного впливом світової фінансової кризи, ринок продовжив розширюватися. Відбулось зростання довіри до франчайзингу як стратегії розши-

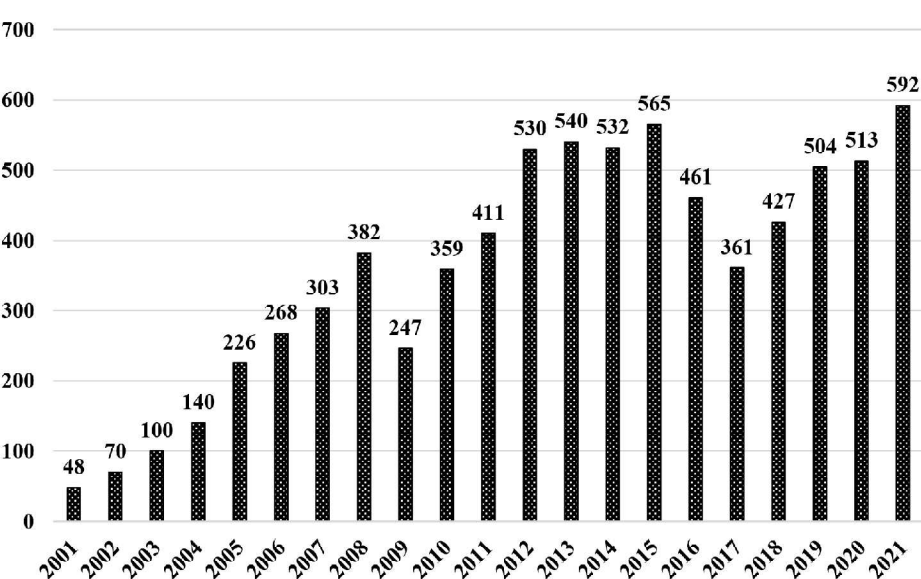


Рис. 1. Динаміка розвитку франчайзингу в Україні у 2001—2021 рр. (кількість компаній-франчайзерів)

Джерело: побудовано авторами за [1].

рення бізнесу. У цей період створюється Українська асоціація франчайзингу.

Третій період демонструє ознаки скорочення кількості мереж на 18 %, що було зумовлено макроекономічними труднощами, геополітичними ризиками та зниженням інвестиційної активності.

Четвертий період характеризується поверненням позитивної динаміки після попереднього спаду. Середньорічний темп зростання у цей період склав 13%, що свідчило про зростання довіри до даної моделі підприємництва. Така динаміка була зумовлена поступовою адаптацією ринку до нових умов господарювання, активним входженням нових учасників, цифровізацією операційних процесів та розвитком національних брендів, зокрема у сфері індустрії харчування та надання споживчих послуг.

Таблиця 2. Етапи розвитку франчайзингу в Україні

Етап	Період, роки	Зміст	Фаза розвитку
1 період	2001–2008	Високі темпи зростання кількості франчайзингових мереж – з 48 до 382	Фаза інтенсивного входження та адаптації франчайзингової моделі в українській економіці
2 період	2009–2015	Поступове уповільнення динаміки зростання з 247 до 565 мереж	Фаза закладання засад інституціоналізації франчайзингових практик
3 період	2016–2017	Скорочення кількості мереж з 565 до 461	Фаза нестабільності та спаду
4 період	2018–2021	Позитивна динаміка розвитку мереж до 592	Фаза стійкого відновлення та поступального зростання франчайзингового ринку
5 період	2022–2024	Негативна динаміка, зниження кількості компаній-франчайзерів до 550	Фаза відкладання запуску нових бізнесів

Джерело: узагальнено авторами.

Таблиця 3. Структура франчайзингових і особистих об'єктів у розрізі секторів, %

Сектор	Структура франчайзингових / особистих об'єктів				
	2017	2018	2019	2020	2021
Громадське харчування	76 / 24	77 / 23	77 / 23	76 / 24	76 / 24
Ритейл	57 / 43	72 / 28	72 / 28	72 / 28	66 / 34
Споживчі послуги	79 / 21	83 / 17	83 / 17	80 / 20	79 / 21

Джерело: складено авторами за [1].

Початок повномасштабного вторгнення РФ супроводжується скороченням кількості франчайзингових угод. П'ятий період характеризується зниженням активності на ринку франчайзингу, що зумовлено ускладненням ситуації з кадровим забезпеченням через мобілізацію, нестабільною ситуацією зі станом енергоносіїв. Крім того, на думку Марії Дорош, частина клієнтів маючи вже упаковані франшизи не анонсують їх або ставлять процес масштабування на паузу [8].

Таким чином, розвиток франчайзингової моделі в Україні проходив через фази експансії, стабілізації, спаду та адаптації, реагуючи на зміни зовнішнього середовища. Отримані результати підтверджують високу адаптивність та стійкість цієї форми підприємництва в умовах економічної турбулентності, що дозволяє розглядати франчайзинг як перспективний інструмент розширення малого та середнього бізнесу в Україні.

В Україні частка франчайзингових точок становить приблизно 75—80 %, що відповідає світовим тенденціям розвитку цієї форми бізнесу. Водночас цей показник є нижчим, порівняно із США, де частка франчайзингу сягає 85—95%, проте значна варіативність спостерігається залежно від галузевої специфіки.

Проте, кількість нових франчайзингових підприємств, започаткованих в Україні у 2024 році, значно знизилася порівняно з попереднім роком. Так, якщо у 2023 році було реалізовано приблизно 7500 таких проєктів, то у 2024 році їх кількість становила лише близько 1500. Підприємці демонструють обережність у інвестиціях, відкладаючи запуск нових бізнес-проєктів на термін до шести місяців або року [8].

Підприємства, що обирають стратегію розвитку через франчайзинг, повинні усвідомлювати, що ефективний продаж власного досвіду можливий за наявності не менш як 5—7 прибуткових об'єктів, які функціонують понад три роки. За умови накопиченого досвіду та чіткого розуміння бізнес-моделі подальшим етапом є формування "інтелектуальної складової", що

сприятиме успішній діяльності партнерів-франчайзі [1].

Найбільшими учасниками ринку франчайзингу в Україні є компанії з широкою мережею торговельних точок, що охоплюють як національний, так і міжнародний ринки. Зокрема, "Нова пошта" має понад 2100 відділень та 18000 поштоматів в Україні, а також активно розвиває свою діяльність у країнах Європи та інших регіонах, що свідчить про її стратегічний вихід на міжнародний рівень у сфері логістичних послуг. Станом на жовтень 2024 року мережа ROZETKA налічувала 500 магазинів в Україні, що відображає її позиції лідера у сфері електронної комерції та роздрібної торгівлі. Франчайзингова мережа "Таля Балувана" станом на травень 2024 року включала понад 950 магазинів та 172 франчайзі в Україні, демонструючи активний розвиток у сегменті роздрібної торгівлі продуктами харчування. Компанія Dnipro M оперує мережею з 604 салонів, з яких 277 є власними, а 327 — франчайзинговими, що свідчить про ефективне використання змішаної моделі розширення бізнесу. Загалом ці дані ілюструють динамічне зростання франчайзингових систем в Україні, сприяючи підвищенню доступності товарів і послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках [8].

У контексті дослідження загальних тенденцій розвитку франчайзингу в Україні доцільним є поглиблений аналіз секторальної структури розподілу франчайзингових мереж. Такий підхід дозволяє визначити особливості впровадження франчайзингової моделі у різних галузях економіки та оцінити рівень її адаптивності до специфіки окремих ринкових сегментів.

У таблиці 3 подано динаміку співвідношення франчайзингових і особистих бізнес-об'єктів у трьох ключових секторах: громадському харчуванні, роздрібній торгівлі (ритейлі) та сфері споживчих послуг упродовж 2017—2021 років. Представлені дані дозволяють проаналізувати франчайзингову модель, виявити її характеристики та позиції у відповідних секторах. Крім того, це дає можливість також простежити зміни у структурі власності бізнесу в

умовах трансформації економічного середовища.

За кількістю франчайзингових об'єктів лідируючу позицію посідає сектор послуг, на другому місці — громадське харчування, тоді як сектор ритейлу займає третю позицію. Аналіз структури франчайзингових і особистих бізнес-об'єктів у секторальному розрізі за 2017—2021 роки свідчить про наявність стійких тенденцій у кожному з досліджуваних напрямів.

У сфері громадського харчування протягом зазначеного періоду зберігається стабільна перевага франчайзингової моделі: частка франчайзингових об'єктів становить у середньому 76—77 %, тоді як частка об'єктів з особистою формою власності залишається на рівні 23—24 %. Така стабільність свідчить про високу ефективність франчайзингу в умовах стандартизованих бізнес-процесів у цьому секторі.

У секторі ритейлу спостерігається позитивна динаміка до 2019 року включно, коли частка франчайзингових точок зросла з 57 % у 2017 році до 72 % у 2018—2019 роках. Проте у 2021 році частка франчайзингових об'єктів знизилася до 66 %, що є наслідком макроекономічних коливань та відображає адаптацію ринку до нових бізнес-реалій, зокрема зміни споживчого попиту та трансформації форматів торгівлі. Для забезпечення швидкого розвитку українського ритейлу через франчайзинг необхідні наявність власного виробництва, ефективно налагоджена логістична система, а також функціонування дизайнерських підрозділів (особливо у випадку fashion-ритейлу).

У секторі споживчих послуг також простежується стабільне домінування франчайзингових форматів. У 2018—2019 роках цей показник сягав 83 %, що свідчить про особливо високу ефективність застосування франчайзингу у послугах побутового та сервісного характеру. У 2020—2021 роках спостерігається незначне

Таблиця 4. Порівняльна таблиця типів франчайзингу

Тип франчайзингу	Характеристика	Переваги	Приклади в індустрії харчування	Доцільність для галузі
Товарний	Надання права продавати товари під брендом франчайзера	Простота впровадження, швидкий старт бізнесу	Продуктові магазини, локальні кав'ярні, Бінокль Кава / Binokl Kava	Висока — особливо для малих підприємств
Виробничий	Передача технології виробництва, рецептур, процесів	Контроль якості, уніфікація продукції, технологічна підтримка	Міні-пекарні, молокозаводи, кондитерські цехи, Lviv Croissants, Маленька Пекарня, Lanzhou	Дуже висока — ключовий формат
Сервісний	Надання права на здійснення послуг за стандартами франчайзера	Сервіс під ключ, підтримка в навчанні персоналу	Fast food (McDonald's, KFC), служби доставки їжі	Висока — у сфері громадського харчування
Інвестиційний (майстер-франшиза)	Передача прав на розвиток мережі в певному регіоні	Можливість масштабування, стратегічний розвиток регіональної мережі	McDonald's Ukraine, franchise-дистриб'ютори в АПК	Помірна — залежно від масштабів бізнесу
Конверсійний	Існуючий бізнес переходить на стандарти франчайзера	Швидка інтеграція в наявну мережу, підвищення впізнаваності	Локальні мережі, що переходять у франшизу	Перспективна для регіональних брендів
Мобільний / краудфранчайзинг	Децентралізована модель з низькими інвестиціями	Гнучкість, адаптивність до змін, зменшення фінансових бар'єрів для входу	Фудтраки, мобільні кав'ярні	Низька/середня — для нішевих рішень

Джерело: систематизовано авторами за даними [7; 9; 15; 18].

зниження цього показника до 79 %, що, втім, не змінює загальної тенденції на користь франчайзингової моделі у даному сегменті.

Таким чином, отримані дані засвідчують домінування франчайзингової форми організації бізнесу в роздрібній торгівлі, сфері обслуговування та харчуванні. Це підтверджує високу адаптивність франчайзингових моделей до особливостей українського ринку та їхню здатність забезпечувати сталий розвиток підприємництва навіть в умовах економічної нестабільності.

Ураховуючи різноманітність підходів до реалізації франчайзингової моделі, доцільним є порівняльний аналіз її основних типів з точки зору характеру відносин між сторонами, обсягу переданих прав, галузевої доцільності та особливостей застосування у індустрії харчування. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти потенціал використання франчайзингу як інструменту стратегічного розвитку підприємств, а також окреслити оптимальні формати співпраці для різних бізнес-моделей у межах галузі. У таблиці 4 наведено порівняльну характеристику основних типів франчайзингу.

Здійснений порівняльний аналіз дає підстави стверджувати, що найперспективнішими формами франчайзингу для підприємств індустрії харчування є виробничий та сервісний типи, оскільки вони забезпечують не лише стандартизацію технологічних процесів, а й підтримують високий рівень якості продукції та послуг. Зокрема, виробничий франчайзинг дозволяє масштабувати ефективні моделі з чіткими рецептурами, системами постачання та контролю, що є особливо важливим для пекарень, міні-молокозаводів та інших малих виробництв.

Сервісний франчайзинг, у свою чергу, демонструє високу адаптивність у сфері громадського харчування, де важливим є не лише якісний продукт, а й клієнтський сервіс, брендова впізнаваність і швидкість обслуговування. Товарний франчайзинг має дещо обмежений потенціал через слабку диференціацію, однак може бути ефективним на локальних ринках із низькою конкуренцією.

Загалом, обрана форма франчайзингу має відповідати рівню зрілості підприємства, обсягу доступних ресурсів, ринковим умовам та стратегічним цілям бізнесу. Розуміння специфіки кожного типу дозволяє підприємствам харчової промисловості обґрунтовано обирати модель партнерства, що сприятиме підвищенню їх ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності.

Малкольм Зоппі приходить до висновку, що позитивну динаміку розвитку франчайзингу будуть забезпечувати його основні характеристики, до яких варто віднести наступні [22]:

— франчайзинг — бізнес-модель, яка дозволяє приватній особі право просувати та продавати свої товари або послуги, використовуючи відому торгову марку;

— ефективною умовою реалізації франчайзингової угоди є необхідність дотримуватись франчайзі чітких правил і рекомендацій, встановлених франчайзером;

— роялті забезпечують франчайзі навчання, підтримку та маркетингову допомогу.

У економічно розвинутих країнах франчайзинг розглядається як одна із найбільш ефективних форм реалізації підприємницької активності, що щорічно приносить значні надходження в економіку країн. Так, у США внесок франчайзингу у національний валовий внутрішній продукт становить 897 мільярдів доларів (майже 3% ВВП), а також забезпечує роботою 8,8 мільйона людей.

Незважаючи на складні економічні умови, спричинені війною, ринок франчайзингу в Ук-

раїні зберігає потенціал для розвитку, зокрема в напрямі внутрішніх форматів і регіональних підприємницьких ініціатив.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчує, що франчайзинг в Україні виявляє високу здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та підтверджує свою ефективність як механізм масштабування бізнесу, зокрема для представників малого і середнього підприємництва. Його ключовими перевагами є оперативний вихід на ринок за умов обмежених інвестиційних ресурсів, стандартизація бізнес-процесів, зниження підприємницьких ризиків та наявність маркетингової підтримки з боку франчайзера.

Попри існування певних обмежень, таких як значні початкові витрати, залежність від рішень франчайзера та обмежена управлінська гнучкість, франчайзинг зберігає свою привабливість для підприємств, орієнтованих на динамічний розвиток і довгострокову стабільність.

У секторах громадського харчування та послуг спостерігається стійке домінування франчайзингових моделей, що вказує на їхню результативність в умовах стандартизованого управління. Найбільший потенціал для підприємств харчової промисловості мають виробничий та сервісний типи франчайзингу, що забезпечують високий рівень технологічної уніфікації та належну якість обслуговування.

Ефективність франчайзингової моделі значною мірою залежить від правильного вибору партнерів, якісного договору, а також рівня підтримки і контролю з боку франчайзера. Для підприємств харчової промисловості, які прагнуть швидко розширити свою присутність на ринку, франчайзинг може стати потужним механізмом розвитку за умови врахування як переваг, так і потенційних обмежень.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні галузевої ефективності франчайзингових моделей, аналізі правового та інституційного забезпечення франчайзингу в умовах воєнного стану, дослідженні механізмів цифровізації франшиз, а також у порівнянні українського досвіду з міжнародними практиками для формування ефективних стратегій розвитку малого і середнього бізнесу.

Література:

1. Аналітика ринку франчайзингу. Динаміка кількості франчайзерів в Україні. Franchise

Group. URL: https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/analitika-rynku-2021-2022/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=pm

2. Голубка Д.С. Аналіз функціонування міжнародного франчайзингу в сучасних умовах. *Actual Problems of Economics*. 2021. № 9—10. С. 243–244. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-243-244-120-127>.

3. Давидюк Л.П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 46-1. С. 13—19. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-2>.

4. Зайцев О., Кордас А. Поточний стан франчайзингу в Україні та у світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 1 (21). С. 53—62. DOI: [10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-53-62](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1(21)-53-62)

5. Когут М., Прокопишин-Рашкевич Л. Стан та перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>.

6. Міжнародна інформаційна система Компасс. URL: <https://www.kompass.ua/>

7. Фомішина В., Федорова Н., Огородник Р. Франчайзинг як модель управління міжнародним бізнесом у розвинених країнах світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С. 139—147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-139>.

8. Франчайзинг в Україні втрачає динаміку: кількість нових бізнесів знизилася в п'ять разів. *AllRetail*. 12.02.2025. URL: <https://allretail.ua/news/80027-franchayzing-v-ukrajini-vtrachayedinamiku-kilkist-novih-biznesiv-znizilasya-v-pyat-raziv>

9. Шимко О.В., Демидюк С.М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 363—368. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-363-368>.

10. Alon I., Apriliyanti I.D., Henriquez Parodi M.C. A systematic review of international franchising. *Multinational Business Review*. 2021. Vol. 29, No. 1. P. 43—69. DOI: <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019>.

11. Baresa S., Ivanovic Z., Bogdan S. Franchise Business as a Generator of Development in Central Europe. *UTMS Journal of Economics*. 2017. Vol. 8, No. 3. P. 281—293. URL: <https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.%208%20No.%203/UTMSJOE-2017-0803-07-Baresa-Ivanovic-Bogdan.pdf>

12. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. Problemy funkcjonowania i rozwoju malych i srednich

przedsiębiorstw w Polsce: Synteza badan i kierunki rozwoju. Warszawa: Difin, 2008. 32 c.

13. Bruno R.R., Davey G.P. Franchising: Business Review. *Journal of Consumer Marketing*. 1984. Vol. 1, No. 4. P. 47—56. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb008114>.

14. Dant R.P., Grunhagen M., Windsperger J. Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. *Journal of Retailing*. 2011. Vol. 87, Issue 3. P. 253—268. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.08.002>.

15. Franchise-Capital. URL: <https://franchise-capital.com/>

16. Gjorgjioska E., Angeloska-Dichovska M., Boshkoska M. The Franchise Business Model as a Concept for Entrepreneurial Development: Opportunities and Legal Aspect — the Case of Republic of North Macedonia. *BNEJSS*. 2023. Vol. 9. P. 9. Pp. 143—147. URL: https://www.researchgate.net/publication/373633082_The_Franchise_Business_Model_as_a_Concept_for_Entrepreneurial_Development_Opportunities_and_Legal_Aspect_-_the_Case_of_Republic_of_North_Macedonia

17. Hulatt L., Freitas G. Franchising. URL: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/nature-of-business/franchising/>

18. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. London: Kogan Page, 2012. URL: <http://surl.li/ibtgf>

19. Rosado-Serrano A., Paul J., Dikova D. International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 85. P. 238—257. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.049>.

20. Soliman M.E.A. Why franchising is a smart business model: a comprehensive review. 2022. DOI: <https://doi.org/10.14293/S2199-1006.1.-SOR.-PPDEWT5.v1>.

21. Zeibler J., Mandler T., Kim J. What Drives Royalty Rates in International Franchising? *Journal of International Marketing*. 2022. Vol. 31, No. 2. P. 103—123. DOI: <https://doi.org/10.1177/1069031X221123265>.

22. Zoppi M. What does franchising mean? 2024. URL: <https://www.zoppi.co.uk/blog/what-does-franchising-mean>

References:

1. Franchise Group (2022), "Franchising market analytics. Dynamics of the number of franchisors in Ukraine", available at: https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/analitika-rynku-2021-2022/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=pm (Accessed 15 July 2025).

2. Holubka, D.S. (2021), "Analysis of the functioning of international franchising in modern conditions", *Actual Problems of Economics*, vol. 9—10, pp. 243—244. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-243-244-120-127>.
3. Davydiuk, L.P. (2019), "Development of franchising business in Ukraine and the world", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 46-1, pp. 13—19. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-2>.
4. Zajtsev, O. and Kordas, A. (2020), "Current state of franchising in Ukraine and the world", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 1 (21), pp. 53—62. DOI: [10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-53-62](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1(21)-53-62)
5. Kohut, M. and Prokopyshyn-Rashkevych L. (2023), "State and prospects for the development of the franchising services market in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>.
6. Kompas International (2025), available at: <https://www.kompass.ua/> (Accessed 15 July 2025).
7. Fomishyna, V. Fedorova, N. and Ohorodnyk, R. (2024), "Franchising as a model of international business management in developed countries of the world economy", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 69, pp. 139—147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-139>.
8. AllRetail (2025), "Franchising in Ukraine is losing momentum: the number of new businesses has decreased fivefold", available at: <https://allretail.ua/news/80027-franchayzing-v-ukrajini-vtrachaye-dinamiku-kilkist-novih-biznesiv-znizylasya-v-p-yat-raziv> (Accessed 15 July 2025).
9. Shymko, O.V. and Demydiuk, S.M. (2024), "Current trends in the development of franchising as a business strategy", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 363—368. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-363-368>.
10. Alon, I. Apriliyanti, I.D. and Henriquez Parodi, M.C. (2021), "A systematic review of international franchising", *Multinational Business Review*, vol. 29, no. 1, pp. 43—69. DOI: <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019>.
11. Baresa, S. Ivanovic, Z. and Bogdan, S. (2017), "Franchise Business as a Generator of Development in Central Europe", *UTMS Journal of Economics*, vol. 8, no. 3, pp. 281—293, available at: <https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.%208%-20No.%203/UTMSJOE-2017-0803-07-Baresa-Ivanovic-Bogdan.pdf> (Accessed 15 July 2025).
12. Borowiecki, R. and Siuta-Tokarska, B. (2008), *Problemy funkcjonowania i rozwoju malych i srednich przedsiebiorstw w Polsce: Synteza badan i kierunki rozwoju* [Problems of functioning and development of small and medium-sized enterprises in Poland: Synthesis of research and directions of development], Difin, Warszawa, Poland.
13. Bruno, R.R. and Davey, G.P. (1984), "Franchising: Business Review", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 1, no. 4, pp. 47—56. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb008114>.
14. Dant, R.P. Grunhagen, M. and Windsperger, J. (2011), "Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century", *Journal of Retailing*, vol. 87, Issue 3, pp. 253—268. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.08.002>.
15. Franchise-Capital (2025), available at: <https://franchise-capital.com/> (Accessed 15 July 2025).
16. Gjorgjioska, E., Angeloska-Dichovska, M. and Boshkoska, M. (2023), "The Franchise Business Model as a Concept for Entrepreneurial Development: Opportunities and Legal Aspect — the Case of Republic of North Macedonia", *BNEJSS*, vol. 9, no. 9, pp. 143—147 available at: https://www.researchgate.net/publication/373633082_The_Franchise_Business_Model_as_a_Concept_for_Entrepreneurial_Development_Opportunities_and_Legal_Aspect_-_the_Case_of_Republic_of_North_Macedonia (Accessed 15 July 2025).
17. Hulatt, L. and Freitas, G. (2025), "Franchising", available at: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/nature-of-business/franchising/> (Accessed 15 July 2025).
18. Kapferer, J.-N. (2012), *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, Kogan Page, London, UK, available at: <http://surl.li/ibtgf> (Accessed 15 July 2025).
19. Rosado-Serrano, A. Paul, J. and Dikova, D. (2018), "International franchising: A literature review and research agenda", *Journal of Business Research*, vol. 85, pp. 238—257. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.049>.
20. Soliman, M.E.A. (2022), "Why franchising is a smart business model: a comprehensive review", *ScienceOpen*. DOI: <https://doi.org/10.14293/S2199-1006.1.SOR-PPDEWT5.v1>.
21. Zeißler, J. Mandler, T. and Kim, J. (2022), "What Drives Royalty Rates in International Franchising?", *Journal of International Marketing*, vol. 31, no. 2, pp. 103—123. DOI: <https://doi.org/10.1177/1069031X221123265>.
22. Zoppi, M. (2024), "What does franchising mean?", available at: <https://www.zoppi.co.uk/blog/what-does-franchising-mean> (Accessed 15 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 23.07.2025 р.

УДК 338.1:351:631.1

Н. А. Панасенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри інформаційних систем та технологій,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5189-9410>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.129

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

N. Panasenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Information Systems and Technologies, Poltava State Agrarian University

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN MANAGING THE AGRI-FOOD SPHERE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND PROSPECTS FOR UKRAINE

У статті досліджено сучасні підходи до управління агропродовольчою сферою економіки в умовах діджиталізації з акцентом на міжнародний досвід і українські реалії. Проаналізовано системи державної підтримки аграрного сектору Франції та Німеччини, інтегровані у Спільну аграрну політику ЄС. Виокремлено ефективні інструменти: стратегічне планування, дотаційне стимулювання, цифровізацію, підтримку молодих фермерів і екологічну модернізацію. Розглянуто дотації на одиницю оброблюваних угідь, грантові програми та компенсаційні механізми, що впроваджені в Україні. Виявлено фрагментарність стратегічного планування та відсутність цілісної інституційної моделі, що ускладнює впровадження ефективної агропродовольчої політики. Обґрунтовано доцільність створення єдиної системи стратегічного управління на основі європейських стандартів. Наголошено на важливості цифрової трансформації, розвитку інфраструктури в сільській місцевості та підвищенні спроможності державних інституцій. Розглянуто потенціал впровадження технологій штучного інтелекту для прогнозування ризиків і прийняття рішень. Комплексне використання міжнародних практик і цифрових інновацій визначено як ключовий чинник підвищення продовольчої безпеки та економічної стійкості України.

The article examines current approaches to managing the agri-food sphere of the economy in the context of digitalisation, with an emphasis on comparative analysis of international experience and the specifics of Ukrainian realities. Particular attention is paid to the study of state support systems for the agricultural sector in France and Germany, countries with strong agri-food policies integrated into the EU's Common Agricultural Policy. Key management mechanisms are analysed, such as strategic planning, subsidy incentives, the introduction of digital technologies, the ecological modernisation of agriculture and support for small and medium-sized farms. The advantages of European experience are outlined, in particular the systematic nature, scientific basis and interdepartmental coordination of agricultural policy, which allows for an effective response to global challenges.

In the context of Ukraine, the current state of state support for agricultural production is considered, including the introduction of subsidies per unit of cultivated land, grant financing for highly profitable sectors, and compensatory measures in the event of emergencies. The fragmentation of national strategic planning and the lack of a comprehensive institutional architecture have been identified, which limits the potential for implementing long-term agri-food policies. The need to adapt international experience to Ukrainian conditions through the creation of an integrated strategic planning system, the introduction of digital monitoring and evaluation tools, and the formation of transparent and stable mechanisms of state support is emphasised. Vectors for reforming the policy of managing the agri-food sphere were proposed, taking into account Ukraine's European integration course and the challenges of wartime.

The need to develop digital infrastructure in rural areas as a key factor in the modernisation of the sector is emphasised. The need to improve the management capacity of state institutions at the national and regional levels is highlighted. The article also substantiates the feasibility of introducing artificial intelligence technologies for risk forecasting and decision optimisation. A comprehensive approach to agri-food sphere management based on international practices and digital technologies is considered a guarantee of strengthening Ukraine's food security and economic stability.

Ключові слова: агропродовольча сфера, діджиталізація, інновації, великі дані, програми розвитку, державна підтримка, стратегічне планування, Спільна аграрна політика.

Key words: agri-food sphere, digitisation, innovation, big data, development programmes, state support, strategic planning, Common Agricultural Policy.

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

У сучасних умовах глибоких трансформаційних змін, зумовлених повномасштабною війною, економічною нестабільністю, деструкцією логістичних ланцюгів і зростанням продовольчих ризиків, особливої ваги набуває проблема формування ефективної системи управління агропродовольчою сферою економіки України. Агропродовольча сфера залишається стратегічно важливою не лише для забезпечення внутрішньої продовольчої безпеки, а й як ключовий чинник валютних надходжень. Україна, перебуваючи на шляху євроінтеграції, має не лише запозичити окремі інструменти САП, а й адаптувати їх з урахуванням національного контексту. Йдеться про потребу у створенні дієвої цифрово орієнтованої системи підтримки агровиробників, заснованої на реальних даних, цільових субсидіях і єдиному інформаційному просторі, зокрема через механізми на зразок Державного аграрного реєстру.

Попри наявність стратегічних документів на національному рівні, політика управління агропродовольчою сферою в Україні часто має фрагментарний характер, бракує системного підходу, гнучких інструментів державного впливу, цифрової інтеграції процесів та довгострокових механізмів підтримки агровиробників. У контексті євроінтеграційних прагнень особливої актуальності набуває вивчення та адаптація зарубіжного досвіду країн ЄС. Зокрема, Німеччина та Франція продемонстрували ефективні моделі державного управління агропродовольчою сферою на основі цифровізації, інституційної підтримки, регіональної децентралізації та орієнтації на інновації.

Суттєвим є аналіз практик, таких як цифрове адміністрування аграрних даних, надання субсидій через прозорі електронні системи, стимулювання кооперації, розвиток дорадчих служб та впровадження точної агрономії. Усе це може стати основою для формування в Україні більш дієвої моделі управління агропродовольчою сферою економіки в умовах діджиталізації, яка б відповідала як внутрішнім викликам, так і європейським стандартам сталого аграрного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління агропродовольчою сферою економіки в умовах діджиталізації є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Вітчизняні науковці досліджують проблематику розробки та впровадження технологій штучного інтелекту в аграрній сфері (П. Лиховид, Р. Вожегова, А. Грановська, В. Ушкаренко) [1]. З. Шацька, В. Прима досліджують впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах аграрного сектору [2]. Дослідивши міжнародний досвід правового регулювання державної підтримки агробізнесу, І. Ковальчук та О. Курчин акцентують увагу на необхідності удосконалення вітчизняного законодавства у цій сфері, зокрема шляхом подолання фрагментарності та нестабільності нормативно-правової бази, що ускладнює реалізацію протекціоністських механізмів і повноцінний захист прав вітчизняних агровиробників [3]. Дослідження С. Огінок узагальнює підходи до впровадження екоєфективних практик у сільському господарстві і підкреслює важливість системного переходу до сталого природокористування в аграрному секторі України з урахуванням міжнародних екологічних стандартів та сучас-

них кліматичних викликів [4]. Т. Харченко акцентує увагу на важливості вивчення міжнародного досвіду державного регулювання розвитку аграрного сектору з метою виокремлення найбільш адаптивних інструментів державної підтримки, придатних для імплементації в економічну політику України [5].

Зарубіжні науковці досліджують роль інформаційно-комунікаційних технологій в сільському господарстві та продовольчих системах [6]. М. Фільтр та інші наголошують на необхідності створення баз знань, що підтримуються спільнотою в агропродовольчому секторі [7]. Маріке Баакен аналізує роль державних установ як ключових агентів сталого й технологічно орієнтованого розвитку агропродовольчої сфери, підкреслюючи їх здатність поєднувати прикладні дослідження, консультування, підтримку фермерів і інтегроване територіальне управління [8]. Попри стрімкий розвиток інформаційних технологій і щорічну появу нових цифрових рішень, питання ефективного впровадження цих інновацій в управління агропродовольчою сферою економіки України залишається недостатньо дослідженим, особливо в контексті врахування міжнародного досвіду.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження міжнародного досвіду управління агропродовольчою сферою в умовах діджиталізації, зокрема на прикладі країн Європейського Союзу, таких як Німеччина та Франція, а також виявлення можливостей і перспектив його адаптації до українських реалій. Особлива увага приділяється аналізу сучасних цифрових інструментів, моделей державної підтримки та стратегічного планування, які сприяють підвищенню ефективності агровиробництва, забезпеченню продовольчої безпеки та сталому розвитку сільських територій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Україна знаходиться на шляху інтеграції до ЄС, де важливими орієнтирами виступають процеси впровадження у практичну діяльність екологічних засад задля збереження природних ресурсів та безпеки суспільства. В агропродовольчій сфері значна увага фахівців також зосереджена на безпечності харчових продуктів. Наразі визнано, що ефективним напрямом переходу до сталого розвитку сільських територій виступає органічне виробництво (нормативні засади відображені у Спільній аграрній політиці ЄС). Україна, рухаючись у даному на-

прямі, має врахувати багаторічний досвід Європейських країн.

Спільна аграрна політика (САП) Європейського Союзу виникла як системна відповідь на комплекс структурних, економічних та соціальних проблем, які постали перед європейськими державами після Другої світової війни. Водночас впровадження САП стало інструментом поглиблення економічної інтеграції країн-членів та формування єдиної конкурентоспроможної аграрної системи. Інновації, цифровізація, підвищення ефективності управління та технологічне оновлення стали важливими напрямками, що забезпечують конкурентоспроможність агропродовольчої сфери на глобальному рівні.

Після 24 лютого 2022 року євроінтеграційний курс України активізувався, що зумовило надання статусу кандидата в члени ЄС та потребу гармонізації національної політики із законодавством ЄС, зокрема в агропродовольчій сфері. В умовах наближення до європейських стандартів актуальності набуває оновлена Спільна аграрна політика ЄС, орієнтована на сталість, інновації, цифровізацію, екологічність та підтримку фермерства. В Україні ключовим орієнтиром виступає Національна економічна стратегія-2030, яка передбачає євроінтеграцію, цифрове врядування та адаптацію до Зеленого курсу.

Для оцінки перспектив впровадження зазначених підходів доцільно враховувати досвід окремих держав-членів ЄС, які є порівняльно подібними до України за рядом ключових характеристик (природно-кліматичними умовами, розмірами території, чисельністю населення та політичними процесами). Найбільш релевантними для аналізу є Франція та Німеччина. Це дві розвинені країни Європи з ефективно функціонуючими агропродовольчими сферами.

Особливої актуальності набуває аналіз сучасних механізмів управління агропродовольчими системами в умовах викликів сталого розвитку. Первинна модель Спільної аграрної політики ЄС, створена для забезпечення продовольчої безпеки післявоєнного періоду, ґрунтувалася на централізованому регулюванні, інфраструктурній підтримці, субсидуванні та встановленні цін. Проте з часом ця модель зазнала критики через екологічні наслідки, бюджетне навантаження та нерівномірність розподілу підтримки. Це зумовило потребу у переосмисленні функцій і інструментів САП із фокусом на стійкість, децентралізацію та інтеграцію аграрної і продовольчої політики.

Дослідження зосереджується на трансформації управління агропродовольчими система-

ми на територіальному рівні в країнах ЄС. Аналіз локальних продовольчих мереж у сільських регіонах південної Франції (долина Дром та Південний Ардеш) демонструє переорієнтацію агропродовольчих систем у напрямі більш стійких моделей. Територіальний рівень виступає ключовим у цьому процесі, адже інтегрує місцеву ідентичність, ланцюги доданої вартості та децентралізацію [9]. Управлінські механізми змінюються від вертикального до багаторівневого, із залученням місцевих органів влади, міжсекторної взаємодії (екологія, харчування, охорона здоров'я) та активною участю громадянського суспільства. Стійкий перехід забезпечується поєднанням формальних політик і неформальних ініціатив [10].

На відміну від Франції, де акцент робиться на територіальну переорієнтацію та співпрацю між державними і громадянськими ініціативами, німецький досвід реалізації САП у 2014—2022 роках виявляє труднощі інтеграції екологічних цілей у аграрну політику. Формальні екологічні завдання часто залишаються недосягнутими через надмірну гнучкість політичних інструментів. Для підвищення ефективності екологічної політики необхідне чітке формулювання вимог, збалансоване калібрування заходів та системний моніторинг. Лише такий підхід гарантує досягнення вимірюваних результатів без надмірного тиску на агровиробників [11].

Реформа САП після 2020 року відбувалася під тиском фінансових обмежень та критики щодо її екологічної ефективності. Попри спроби Єврокомісії впровадити нову модель реалізації та скорочення витрати, політичні та інституційні структури сприяли збереженню виробничо орієнтованих підходів і структури бюджету. Визначальний вплив мали виборчі інтереси, позиції держав-членів та лобі фермерських організацій, що продовжують формувати аграрну політику ЄС на основі традиційних економічних і соціальних пріоритетів [12].

Актуальним є дослідження механізмів управління та довіри в агропродовольчих ланцюгах створення вартості на засадах сталого розвитку. Це орієнтовано на підвищення екологічних і соціальних стандартів, що здатно стимулювати готовність споживачів більше платити. Довіра виступає ключовим чинником координації між учасниками, активуючись через диспозиційні, афінні, раціональні та процедурні джерела. Проте їхній системний вплив обмежений через орієнтацію політики здебільшого на дотації, а не на розвиток стійких ланцюгів вартості. Перехід до стійких систем потребує не

лише фінансових механізмів, а й інституційного забезпечення довіри, прозорості та кооперації [13].

Сільське господарство та продовольча промисловість Німеччини мають сильні позиції на європейському й глобальному ринках, а експорт став важливою складовою доходу. У Німеччині управління агропродовольчою сферою є децентралізованим, що дозволяє регіональним урядам адаптувати імплементацію політики ЄС і федерального законодавства з урахуванням локальних особливостей.

У Німеччині аграрне управління здійснюється як регіональними Службами з питань сільського господарства, так і самоврядними структурами, зокрема сільськогосподарськими палатами, яким у низці земель (Нижня Саксонія, Бремен, Райнланд-Пфальц, Північний Рейн-Вестфалія, Саар) делеговано державні повноваження. Особливу роль відіграє аграрне консультування, що фінансується в межах програми "Покращення аграрної структури та захист узбережжя" та координується BMEL. Система консультування варіюється між землями: класичні моделі функціонують у західних регіонах, державні — на півдні, приватні — на півночі. Під впливом європейської політики, реформ та цифровізації вона зазнає трансформацій, стаючи гнучкішою й більш орієнтованою на потреби аграрних підприємств [14].

Сільськогосподарська палата Нижньої Саксонії — професійне самоврядне об'єднання з обов'язковим членством для фермерів, що має статус публічно-правової корпорації та підпорядковується земельному міністерству. Вона поєднує професійні та делеговані державні функції: консультування, навчання, адміністрування програм підтримки. Її фінансування формується з трьох джерел: 49% — власні надходження й дотації, 14% — членські внески, 37% — субсидії землі. Законопроект уряду Нижньої Саксонії від 27 серпня 2024 року спрямований на збереження моделі фермерського землеволодіння й покращення доступу до землі, особливо для молоді, у відповідь на зростаючу конкуренцію за сільгоспугіддя [15].

У межах реалізації генерального плану цифровізації земля Нижня Саксонія ініціювала низку стратегічних проєктів, спрямованих на трансформацію агропродовольчої сфери. Міністерство продовольства, сільського господарства та захисту споживачів впроваджує такі ініціативи, як експериментальні поля та лабораторії цифрового сільського господарства, проєкти з ефективності зрошення, цифрового плідництва, "Стайня майбутнього", цифрові

споживчі консультації, відкриті аграрні дані, цифрова DEULA 2022 та платформа PlanDigital для просторових даних [16]. Ці проекти формують основу для системного впровадження цифрових рішень в агропродовольчє виробництво, сприяють підвищенню ефективності управління та прозорості у взаємодії з громадськістю. Водночас цифровізація агросфери потребує врахування інтересів різних зацікавлених сторін і пошуку балансу між позиціями державних і приватних учасників [17, 18].

Нижня Саксонія реалізує цілісний підхід до цифровізації агропродовольчої сфери через проєкт "Практична лабораторія для цифрового сільського господарства" та низку супутніх ініціатив. На дослідних станціях, зокрема в Шикельсхаймі, цифрові рішення випробовуються в реальних умовах, що дозволяє фермерам отримувати практичну підтримку, а органам управління — актуальні дані. Збираються дані щодо зрошення, зокрема з використанням сенсорних систем, а також створюється єдина платформа для обробки та аналізу інформації. Відкриті аграрні та геопросторові дані, зокрема через систему SAPOS, забезпечують фермерів високоточними координатами, відкриваючи доступ до технологій точного землеробства навіть для малих господарств. Це дозволяє оптимізувати внесення добрив і засобів захисту, автоматизувати управління технікою, проводити просторовий моніторинг і точне збирання врожаю. Як зазначає Спільний дослідницький центр ЄС, такі рішення сприяють задоволенню зростаючого попиту на агропродовольчу продукцію за умов сталого природокористування [19].

Попри технічний прогрес у розробці цифрових моделей та алгоритмів для підтримки агропродовольчого управління, їх ефективність залишається обмеженою без урахування реальних соціальних умов, у яких працюють фермери та консультаційні служби [20, 21].

Цифрові технології розширюють можливості міжрегіональної взаємодії фермерів з учасниками агропродовольчого ланцюга, водночас підвищуючи потребу в науці про дані для відповідального й змістовного використання інформації. Залучення різних стейкхолдерів, адаптація до змін і рефлексивне врахування практики сприяють трансформації даних у значущі та змістовні рішення для агропродовольчої сфери [22].

Таким чином, формулювання даних дедалі більше набуватиме політичної значущості, що вимагатиме запровадження нових форм управління для забезпечення їхньої репрезентатив-

ності, точності та безпеки як основи для прийняття рішень.

У Франції впроваджуються стратегічні ініціативи з екологізації агропродовольчого виробництва, що фінансуються з національного бюджету. Однією з ключових програм є Великий інвестиційний план (GPI, 2017), спрямований на підтримку трансформаційних державних інвестицій у пріоритетні галузі. Особлива увага приділяється сільському господарству як стратегічному сектору, важливому для продовольчої безпеки, зайнятості в сільських регіонах і зовнішньоторговельного балансу [23].

У межах реалізації Спільної аграрної політики ЄС на 2023—2027 рр. Франція посилює заходи для подолання кризових явищ у сільському господарстві з метою забезпечення сталого розвитку, продовольчої безпеки та адаптації до кліматичних змін. Міністерство сільського господарства та продовольчої безпеки перерозподілило 257 млн євро невикористаних коштів Національного стратегічного плану на підтримку органічного виробництва, молодих фермерів, вразливих територій і стратегічно важливих секторів. Основними бенефіціарами стали органічні фермери: екорезимне фінансування збільшено на 96 млн євро, створено програму підтримки органічного молока (12 млн євро на 2026—2027 рр.). Фінансування допомоги для молодих фермерів (ACJA) збільшено на 55 млн євро, а малим господарствам, через розширення перерозподільної виплати, на 20 млн євро. З метою відновлення продовольчого суверенітету підтримку виробництва твердої пшениці підвищено на 15 млн євро [24].

Національна програма розвитку сільського господарства та сільських територій (PNDAR) координується Міністерством сільського господарства Франції та реалізується на п'ятирічний період (2022—2027 рр.) з урахуванням положень європейської, національної та регіональної політики. Фінансування здійснюється через спеціальний рахунок CASDAR. Метою програми є консолідація зусиль зацікавлених сторін для досягнення стратегічних цілей аграрної політики, зокрема прискорення агроєкологічного переходу шляхом поєднання економічної та екологічної діяльності. Програма передбачає поширення інноваційних рішень, зміцнення продовольчого суверенітету, підвищення стійкості фермерських господарств до економічних, кліматичних та біологічних ризиків. Особливий акцент зроблено на розвиток інтерактивних інновацій, посиленні зв'язку між дослідженнями, освітою та практикою для формування знань і рішень, орієнтованих на потреби фермерів та споживачів.

Програма майбутніх інвестицій (PIA), започаткована у 2010 році під керівництвом Генерального комісаріату з інвестицій, спрямована на підвищення конкурентоспроможності Франції шляхом стимулювання інновацій та адаптації економіки до глобальних викликів. У межах програми реалізуються прикладні науково-дослідні проекти в агропродовольчій сфері, зокрема SYHA (роботизоване збирання томатів), TRIFUDON (біозасіб контролю фузаріозу пшениці), T.E.C (інноваційне зберігання плодів), SMO-Solactis (дитяче харчування), ROVICOL (імуностимулятор для курчат). Ці розробки сприяють технологічному оновленню галузі.

Подальший розвиток інноваційних рішень потребує цифрової інфраструктури, що інтегрує великі дані, сенсори, відеоспостереження та метеостанції для моніторингу агровиробництва. Це забезпечує доступність інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень усіма категоріями господарств. Традиційні гравці ринку модернізують обладнання, впроваджуючи датчики, GPS, автоматизовані системи, а також використовують дані для підвищення ефективності. Насіннєві компанії застосовують цифрові платформи для надання рекомендацій щодо вибору сортів. Поряд із ними активно розвивається сектор AgTech, представлений стартапами, що пропонують інноваційні рішення на основі сучасних цифрових технологій, від дронів і сенсорів до програмного забезпечення та онлайн-сервісів для виробників і споживачів. Більшість інновацій базується на дослідженнях державних інституцій (INRAE, CIRAD, технічні інститути). Впровадженню цифрових технологій сприяють сільськогосподарські кооперативи, палати та професійні організації, які здійснюють консультування, адаптацію інновацій та підтримку аграрного управління (OAD).

Методи штучного інтелекту, зокрема глибоке навчання на основі нейронних мереж, відкривають нові можливості для аналізу великих масивів аграрних даних. Це дозволяє формувати прогностичні моделі для визначення оптимальних сортів культур, термінів висіву, прогнозування врожайності, кліматичних ризиків і фітосанітарних загроз. Сільськогосподарські дані стають цінним ресурсом для фермерів, аграрного бізнесу, страховиків і харчової промисловості. В умовах цифрової трансформації провідну роль у їх обробці відіграють американські та китайські ІТ-корпорації, які домінують у сфері хмарних технологій. Наприклад, компанії GAFAM (Google, Apple,

Facebook, Amazon, Microsoft) розробляють цифрові інструменти для агросектору, такі як Farmbeats (Microsoft), Farmobile (Amazon), Resolution (Apple), що функціонують на власних хмарних платформах. Водночас передача даних цим компаніям викликає занепокоєння щодо конфіденційності та юрисдикційного контролю, оскільки вони підпадають під законодавство США. Для фермерів ці дані часто містять інформацію приватного та економічного характеру, а в національному масштабі мають стратегічне значення. У відповідь на ці виклики було ініційовано проєкт Gaia-X — франко-німецьку ініціативу зі створення суверенної європейської хмарної інфраструктури. Проєкт спрямований на формування відкритої цифрової екосистеми, яка забезпечує безпечне зберігання, обмін і обробку даних відповідно до стандартів ЄС у сфері конфіденційності, сумісності та прозорості.

В умовах зростання ролі даних у забезпеченні продовольчої безпеки та цифрового суверенітету, актуальним постає питання адаптації подібних підходів в українських реаліях. Україна має найбільші площі сільськогосподарських угідь серед європейських країн. Зокрема, близько 33 млн га становить площа орних земель, що істотно перевищує показники Франції (18 млн га) та Німеччини (12 млн га). Водночас рівень продуктивності вітчизняного сільського господарства залишається нижчим порівняно з провідними країнами ЄС.

У 2021 році в системі державної підтримки аграрного сектору України було запроваджено новий механізм — надання дотацій на виробництво окремих культур на одиницю оброблюваних угідь [25]. Застосування цього підходу стало прикладом переходу до більш адресного та цільового спрямування державних фінансових ресурсів. Основною метою впровадження таких дотацій було стимулювання вирощування стратегічно важливих або соціально значущих сільськогосподарських культур, забезпечення продовольчої безпеки.

Водночас Міністерство аграрної політики та продовольства України отримало повноваження оперативно визначати перелік культур, які підлягають дотаційному стимулюванню, залежно від пріоритетів державної продовольчої політики, внутрішніх потреб ринку та кон'юнктури зовнішньої торгівлі. Це дозволило гнучко реагувати на виклики, пов'язані з нестачею певної продукції чи необхідністю зменшення імпортозалежності. Окремий напрям державного втручання передбачав компенсацію втрат сільськогосподарських виробників, поне-

сених унаслідок загибелі посівів через надзвичайні ситуації техногенного або природного характеру [26]. Компенсаційні виплати мали на меті часткове покриття витрат виробників, що сприяло збереженню їх господарської діяльності в умовах форс-мажорних обставин.

У 2022 році запроваджено механізм грантового фінансування для створення бізнесів у сфері садівництва, ягідництва, виноградарства та тепличного господарства, що має на меті не лише відновлення виробництва, але й стимулювання розвитку високорентабельних галузей агропродовольчої сфери економіки [27]. Окрему увагу було приділено підтримці малих та середніх сільськогосподарських виробників шляхом надання спеціальних дотацій на одиницю оброблюваних угідь для фермерських господарств із площею до 120 гектарів, а також фінансової допомоги на утримання корів для господарств із поголів'ям до 100 голів [28]. Такі заходи свідчать про формування більш цілеспрямованої і структурно диференційованої моделі державної підтримки, орієнтованої на збереження виробничого потенціалу та забезпечення продовольчої безпеки в надзвичайних умовах.

В Україні рамковим документом для розвитку агропродовольчої сфери є Національна економічна стратегія на період до 2030 року (постанова КМУ №179 від 03.03.2021) [29]. У Національній стратегії аграрна політика визначається як така, що має бути стимулюючою та дорадчою, з акцентом на розвиток інфраструктури (земельні ресурси, зрошення, фінанси, транспорт, освіта), забезпечення матеріально-технічними засобами, збалансування виробництва, підтримку переробки, збуту, експорту, а також гарантування якості та безпечності харчової продукції.

В Україні стратегічне планування розвитку агропродовольчої сфери перебуває на початковій стадії, що характеризується фрагментарністю, відсутністю системності та узгодженості між загальнодержавними й галузевими документами. Бракує уніфікованого інституційного

Таблиця 1. Цифрові підходи в управлінні агропродовольчою сферою економіки: досвід Франції, Німеччини та перспективи для України

Країна	Що впроваджено	Що доцільно впровадити в Україні
Франція	Багатоканальне фінансування (державні установи, банки розвитку, страхові компанії)	Створення агрофінансової екосистеми на засадах державно-приватного партнерства
	Розвинена мережа фермерських кооперативів та маркетингових об'єднань	Сприяння створенню кооперативів, доступ до переробки та збуту
	Інституційна підтримка фермерів через гнучкі пільги та консультативні служби	Запровадження системи пільг та консультацій з боку держави на базі цифрових реєстрів
Німеччина	Дорадчі служби як зв'язкова ланка між фермером, наукою і державою	Розвиток Всеукраїнського конгресу фермерів як дорадчо-комунікаційної платформи
	Цифровізація управління: точне землеробство, електронний документообіг, аграрні платформи	Апробація цифрових рішень (AgTech) у пілотних громадах через ДАР, впровадження е-документообігу
	Платформи з відкритим доступом до аграрної інформації	Розвиток національної інфраструктури аграрних даних
Україна (станом на зараз)	Державний аграрний реєстр (ДАР)	Розширити функціональність ДАР: цифрове адміністрування, автоматизований облік, надання субсидій
	Обмежений доступ малих виробників до фінансування	Створення інструментів гарантування кредитів, навчання з фінансової грамотності, підтримка кредитних спілок
	Висока інфляція, нестабільні умови кредитування	Запровадження спеціальних фінансових механізмів з компенсацією відсоткових ставок, підтримка через міжнародні програми
	Недостатній розвиток кооперації	Державна підтримка кооперативів, часткова компенсація вартості обладнання, логістики, сертифікації
	Обмежене дорадництво	Відновлення системи дорадництва: регіональні консультаційні центри, онлайн-платформи знань

Джерело: розроблено автором.

підходу до формування стратегічних пріоритетів, які нерідко визначаються суб'єктивно. Така ситуація зумовлює потребу в створенні єдиної системи стратегічного планування у формі кодексу, що регламентував би процеси розробки, реалізації та фінансування політик відповідно до європейських стандартів, особливо в контексті євроінтеграційного курсу України. Наявна стратегічна база формально охоплює основні напрями розвитку агропродовольчої сфери, проте позбавлена належної координації та не відповідає актуальним викликам. У зв'язку з цим зростає значення вивчення ефективних міжнародних практик для формування моделі управління агропродовольчою сферою.

У сучасних умовах викликів, зумовлених повномасштабною війною, глобальною нестабільністю та структурною вразливістю агропродовольчої сфери України, особливої ваги набуває формування багатовекторної, науково-обґрунтованої та цифрово орієнтованої державної політики підтримки агровиробництва. Ключові елементи аграрної політики в Німеччині, Франції та Україні, із пропозиціями щодо їх адаптації до українських реалій, узагальнено в таблиці 1.

У Німеччині та Франції держава виконує роль інноваційного куратора, забезпечуючи інституційну підтримку фермерів через гнучкі механізми пільг, обліку та консультування. Такий підхід сприяє сталому розвитку агровиробництва. Для України доцільно адаптувати цю модель шляхом запровадження цільових субсидій з цифровим обліком через Державний аграрний реєстр. Нижня Саксонія демонструє успішну модель цифровізації аграрного управління, включаючи впровадження точного землеробства, електронного документообігу та аграрних платформ. Для України необхідно апробувати подібні технології в межах територіальних громад. У Франції діє система багатоканального фінансування фермерів через державні інституції, банки, страхові компанії. В Україні доцільно створити агрофінансову екосистему на засадах державно-приватного партнерства. Французька модель фермерських кооперативів є зразком ефективної інтеграції малого виробника до ринкового ланцюга. Україні потрібно створити сприятливі умови для розвитку саме такої моделі. У Німеччині дорадчі служби є основою передачі знань між державою, наукою і фермером. Всеукраїнський конгрес фермерів здатен відігравати аналогічну роль в Україні, забезпечуючи комунікацію з владою, правовий захист та методичну підтримку аграріїв.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У контексті адаптації України до європейського простору особливої актуальності набуває вивчення та впровадження принципів оновленої Спільної аграрної політики ЄС (2023—2027), орієнтованої на стійкість, інноваційність, діджиталізацію та екологізацію сільського господарства. Досвід країн ЄС, зокрема Німеччини та Франції, демонструє переваги децентралізованого управління агропродовольчою сферою з фокусом на регіональні особливості, агроекологічний перехід, цифрові рішення й ставлення до використання природних ресурсів.

Цифрові ініціативи Німеччини, реалізовані на прикладі федеральної землі Нижня Саксонія (практичні лабораторії точного землеробства, сенсорні системи, цифрові геодані), забезпечують інтеграцію інновацій у виробничі процеси, підвищення прозорості та прийняття рішень на основі даних. Франція ж зробила акцент на підтримці високорентабельних напрямів виробництва через систему грантів, переорієнтацію коштів на місцевому рівні, впро-

вадження стратегічних програм, таких як PNDAR, і одночасне стимулювання малого та середнього бізнесу.

У свою чергу, Україна з 2021 року також вийшла на шлях структурного реформування системи державної підтримки аграрного сектору. Гнучкість державної політики проявилася в тому, що Міністерство аграрної політики та продовольства України отримало повноваження оперативно формувати перелік культур, які підлягають стимулюванню, залежно від пріоритетів внутрішнього ринку, безпекових завдань чи потреб зовнішньої торгівлі. У 2022 році в умовах повномасштабного вторгнення було запроваджено новий механізм грантового фінансування для розвитку садівництва, тепличного господарства, ягідництва й виноградарства, що засвідчило орієнтацію на створення доданої вартості та стійких ланцюгів постачання.

Попри наявність окремих елементів сучасної аграрної політики, стратегічне планування в Україні все ще перебуває на фрагментарному рівні. Відсутність узгодженості між загальнодержавними та галузевими стратегіями, суб'єктивне визначення пріоритетів, недостатня інституційна уніфікація й неформальна координація політик обмежують ефективність наявної моделі управління. Національна економічна стратегія до 2030 року містить комплексні напрями, включаючи розвиток інфраструктури, підтримку експорту й гарантії якості продукції, однак без системного механізму реалізації ці стратегічні наміри залишаються декларативними. Формування багатовекторної, цифрово орієнтованої та кризостійкої моделі управління агропродовольчою сферою України, яка інтегрує кращі європейські практики та відповідає національним викликам, є ключовим завданням у контексті євроінтеграції та забезпечення стійкого економічного розвитку.

Література:

1. Лиховид П., Вожегова Р., Грановська Л., Ушкаренко В. Штучний інтелект і можливості його застосування в сучасному сільському господарстві. Техніко-технологічні аспекти розвитку та випробування нової техніки і технологій для сільського господарства України. 2023. Вип. 33 (47). С. 68—77. DOI: [https://dx.doi.org/10.31473/2305-5987-2023-2-33\(47\)-6](https://dx.doi.org/10.31473/2305-5987-2023-2-33(47)-6)
2. Шацька З. Я., Прима В. І. Особливості впровадження інформаційних технологій в аграрному секторі України. Агросвіт. 2022. № 13—14. С. 60—64. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/134/132> (дата звернення: 15.07.2025).

3. Ковальчук І. В., Курчин О. Г. Міжнародний досвід правового регулювання державної підтримки агробізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Юридичні науки. 2021. № 10. С. 29—35. DOI: 10.36477/2616-7611-2021-10-04

4. Огінок С. Міжнародний досвід сталого управління аграрним природокористуванням і можливості його використання в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 9 (279). С. 227—237. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-227-237

5. Харченко Т. О. Особливості державного регулювання сталого розвитку аграрного сектору: міжнародний досвід. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2021. № 4. С. 142—152. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.19>

6. Bilali H., Allahyari M. Transition towards sustainability in agriculture and food systems: Role of information and communication technologies. Information processing in agriculture. 2018. Vol. 5 (4), Pp. 456—464. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.inpa.2018.06.006>

7. Filter M., Pongratz P., May T., Gizewski V., Hamer M. WORKSHOP 1. Auf dem Weg zu Community-getragenen Knowledge Bases im Agro-Food-Sektor. Referate der 34. GIL-Jahrestagung — IT-Standards in der Agrarund Ernährungswirtschaft, Fokus: Risiko— und Krisenmanagement. 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/263567331_Auf_dem_Weg_zu_Community-getragenen_Knowledge_Bases_im_Agro-Food-Sektor (дата звернення: 15.07.2025).

8. Baaken M. Sustainability of agricultural practices in Germany: a literature review along multiple environmental domains. Regional Environmental Change. 2022. 22 (2). P. 1—20. DOI: 10.1007/s10113-022-01892-5

9. Florez M., Bourdon I., Gauche K. How do French agri-tech start-ups contribute to the sustainability of food value chains? Journal of the International Council for Small Business. 2022. Vol. 3. P. 79—93. DOI: <https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1989993>

10. Lamine C., Renting H., Rossi A., Wiskerke J.S.C., Brunori G. Agri-Food systems and territorial development: innovations, new dynamics and changing governance mechanisms. Farming Systems Research into the 21st Century: The New Dynamic. 2012. P. 229—256. DOI: 10.1007/978-94-007-4503-2_11

11. Grohmann P., Feindt P. The importance of calibration in policy mixes: Environmental policy integration in the implementation of the European

Union's Common Agricultural Policy in Germany (2014—2022). Environmental Policy and Governance. 2023. 34 (1). P. 16—30. DOI: 10.1002/eet.2052

12. Feindt P. H., Grohmann P., Hager A. The CAP post-2020 reform and the EU budget process. Political Science and Public. 2022. P. 95—121. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788977654.00013>

13. Grohmann P., Dietze V., Kramer C., Feindt P. Governance and trust in sustainability-based agri-food value chains. A comparative analysis of five cases in Germany. Feindt. Frontiers in Sustainable Food Systems. 2023. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1130895>

14. Fielke S., Taylor B., Jakku E. Digitalisation of agricultural knowledge and advice networks: a state-of-the-art review. Agricultural Systems. 2020. Vol. 180. DOI: 10.1016/j.agsy.2019.102763

15. Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Agrarstrukturgesetz für Niedersachsen. 2025. URL: <https://www.ml.niedersachsen.de/Agrarstrukturgesetz/agrarstrukturgesetz-fur-niedersachsen-234977.html> (дата звернення: 15.07.2025).

16. Digitalisierungsprojekte des ML. Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. 2024. URL: <https://www.ml.niedersachsen.de/startseite/aktuelles/digitalisierungsprojekte-des-ml-200462.html> (дата звернення: 15.07.2025).

17. Carolan M. "Smart" farming techniques as political ontology: access, sovereignty and the performance of neoliberal and not-so-neoliberal worlds. Sociol Rural. 2018. Vol. 58 (4). P. 745—764. DOI: <https://doi.org/10.1111/soru.12202>

18. Regan A. "Smart farming" in Ireland: A risk perception study with key governance actors. NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences, 2019. Vol. 90—91(1). P. 1—10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.02.003>

19. Zarco-Tejada P., Hubbard N., Loudjani P. Precision Agriculture: An Opportunity for EU-Farmers — Potential Support with the CAP 2014—2020. Brussels. 2014. P. 50. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529049/IPOL-AGRI_NT\(2014\)-529049_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/529049/IPOL-AGRI_NT(2014)-529049_EN.pdf) (дата звернення: 15.07.2025).

20. Fielke S. J., Botha N., Reid J., Gray D., Blackett P., Park N., Williams T. Lessons for co-innovation in agricultural innovation systems: a multiple case study analysis and a conceptual model. The Journal of Agricultural Education and Extension. 2018. 24 (1). P. 9—27. DOI: 10.1080/1389224X.2017.1394885

21. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. A review of social science on digital agriculture, smart

farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. *NJAS — Wageningen Journal of Life Sciences*. 2019. Vol. 90—91. P. 1—16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315>

22. Eastwood C., Klerkx L., Ayre M., Dela Rue B. T. Managing socio-ethical challenges in the development of smart farming: from a fragmented to a comprehensive approach for responsible research and innovation. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*. 2019. Vol. 32 (5—6). P. 741—768. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10806-017-9704-5>.

23. Batini N. Macroeconomic Gains from Reforming the Agri-Food Sector: The Case of France. *International Monetary Fund*. 2019. Vol. 041. P. 35. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781484397961.001>

24. Annie Genevard redeploie 257 millions d'euros. Production et filieres. *Ministere de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire*. 2025. URL: <https://agriculture.gouv.fr/annie-genevard-redeploie-257-millions-deuros> (дата звернення: 15.07.2025).

25. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників шляхом виділення [...]: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 11.08.2021 р. № 886. Офіційний вісник України. 2021. № 68. С. 38.

26. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для відшкодування втрат від пошкодження посівів сільськогосподарських культур [...]: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 11.08.2021 р. № 885. Офіційний вісник України. 2021. № 68. С. 35.

27. Деякі питання надання грантів бізнесу: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Заява від 21.06.2022 р. № 738 Офіційний вісник України. 2022. № 54. С. 21.

28. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам та іншим виробникам сільськогосподарс [...]: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 16.08.2022 р. № 918. Офіційний вісник України. 2022. № 68. С. 325.

29. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 03.03.2021 р. № 179. Офіційний вісник України. 2021. № 22. С. 45.

References:

1. Lykhovyd, P. Vozhehova, R. Hranovs'ka, L. and Ushkarenko V. (2023), "Artificial intelligence

and its application in modern agriculture", *The latest technologies in the agroindustrial complex: research and management*, vol. 33 (47), pp. 68—77.

2. Shatska, Z. and Prima, V. (2022), "Features of the implementation of information technologies in the agricultural sector of Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 13—14, pp. 60—64.

3. Kovalchuk, I.V. and Kurchin, O. G. (2021), "International experience of legal regulation of state support of agrobusiness", *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Law Sciences*, vol. 10, pp. 29—35.

4. Ohinok, S. (2024), "International experience in sustainable agricultural natural use management and its application opportunities in Ukraine", *Actual problems of economics*, vol. 9 (279), pp. 227—237.

5. Kharchenko, T.O. (2021), "The features of the state regulation of the sustainable development of the agrarian sector: international experience", *Taurida Scientific Herald. Series: Public Management and Administration*, vol. 4, pp. 142—152.

6. Bilali, H. and Allahyari, M. (2018), "Transition towards sustainability in agriculture and food systems: Role of information and communication technologies", *Information processing in agriculture*, vol. 5 (4), pp. 456—464.

7. Filter, M. Pongratz, P. May, T. Gizewski, V. and Hamer, M. (2014), "Auf dem Weg zu Community-getragenen Knowledge Bases im Agro-Food-Sektor", *Referate der 34. GIL-Jahrestagung — IT-Standards in der Agrarund Ernährungswirtschaft, Fokus: Risiko— und Krisenmanagement*, available at: https://www.researchgate.net/publication/26356-7331_Auf_dem_Weg_zu_Community-getragenen_Knowledge_Bases_im_Agro-Food-Sektor (Accessed 15 July 2025).

8. Baaken, M. (2022), "Sustainability of agricultural practices in Germany: a literature review along multiple environmental domains", *Regional Environmental Change*, vol. 22(2), pp.

9. Florez, M. Bourdon, I. and Gauche, K. (2022), "How do French agri-tech start-ups contribute to the sustainability of food value chains?", *Journal of the International Council for Small Business*, vol. 3, pp. 79—93.

10. Lamine, C. Renting, H. Rossi, A. Wiskerke, J.S.C. and Brunori, G. (2012), "Agri-Food systems and territorial development: innovations, new dynamics and changing governance mechanisms", *Farming Systems Research into the 21st Century: The New Dynamic*, Chapter 11, pp. 229—256.

11. Grohmann, P. and Feindt, P. (2023), "The importance of calibration in policy mixes: Environmental policy integration in the implementation of the European Union's Common Agricultural Policy in Germany (2014—2022)", *Environmental Policy and Governance*, vol. 34 (1), pp. 16—30.

12. Feindt, P.H. Grohmann, P. and Hager, A. (2022), "The CAP post-2020 reform and the EU budget process", *Political Science and Public*, Chapter 5, pp. 95-121.

13. Grohmann, P. Dietze, V. Kramer, C. and Feindt, P. (2023), "Governance and trust in sustainability-based agri-food value chains. A comparative analysis of five cases in Germany", *Feindt. Frontiers in Sustainable Food Systems*, vol. 7.

14. Fielke, S. Taylor, B. and Jakku, E. (2020), "Digitalisation of agricultural knowledge and advice networks: a state-of-the-art review", *Agricultural Systems*, vol. 180.

15. Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2025), "Agrarstrukturgesetz für Niedersachsen", available at: <https://www.ml.niedersachsen.de/Agrarstrukturgesetz/agrarstrukturgesetz-fur-niedersachsen-234977.html> (Accessed 15 July 2025).

16. Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2024), "Digitalisierungsprojekte des ML", available at: <https://www.ml.niedersachsen.de/startseite/aktuelles/digitalisierungsprojekte-des-ml-200462.html> (Accessed 15 July 2025).

17. Carolan, M. (2018), "Smart" farming techniques as political ontology: access, sovereignty and the performance of neoliberal and not-so-neoliberal worlds", *Sociol Rural*, vol. 58 (4), pp. 745—764.

18. Regan, A. (2019), "Smart farming" in Ireland: A risk perception study with key governance actors", *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*, vol. 90-91(1), pp. 1-10.

19. Zarco-Tejada, P. Hubbard, N. and Loudjani, P. (2014), *Precision Agriculture: An Opportunity for EU-Farmers — Potential Support with the CAP 2014-2020*, Pan Books, Brussels, Belgium.

20. Fielke, S. J. Botha, N. Reid, J. Gray, D. Blackett, P. Park, N. and Williams, T. (2018), "Lessons for co-innovation in agricultural innovation systems: a multiple case study analysis and a conceptual model", *The Journal of Agricultural Education and Extension*, vol. 24 (1), pp. 9—27.

21. Klerkx, L. Jakku, E. and Labarthe, P. (2019), "A review of social science on digital

agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda", *NJAS — Wageningen Journal of Life Sciences*, vol. 90—91, pp. 1—16.

22. Eastwood, C. Klerkx, L. Ayre, M. and Dela Rue, B. T. (2019), "Managing socio-ethical challenges in the development of smart farming: from a fragmented to a comprehensive approach for responsible research and innovation", *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, vol. 32 (5—6), pp. 741—768.

23. Batini, N. (2019), "Macroeconomic Gains from Reforming the Agri-Food Sector: The Case of France", *International Monetary Fund*, Washington DC., available at: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2019/WPIEA2019041> (Accessed 15 July 2025).

24. Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire (2025), "Annie Genevard redéploie 257 millions d'euros. Production et filières", available at: <https://agriculture.gouv.fr/annie-genevard-redeploie-257-millions-deuros> (Accessed 15 July 2025).

25. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Procedure for the use of funds provided for in the state budget for state support of agricultural producers through the allocation of budget subsidies per unit of cultivated land", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/886-2021-%D0%BF?lang=en#Text> (Accessed 15 July 2025).

26. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Procedure for using funds provided for in the state budget to compensate for losses from damage to agricultural crops as a result of man-made and natural emergencies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 15 July 2025).

27. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "Some questions about granting business grants", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 15 July 2025).

28. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On approval of the Procedure for using funds provided for in the state budget to support farms and other agricultural producers", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 15 July 2025).

29. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 15 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.07.2025 р.

УДК 33.336.1:352

Ю. В. Біляк,
к. е. н., доцент кафедри фінансів,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9766-4780>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.140

РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО РЕЄСТРУ У ЦИФРОВІЗАЦІЇ, ПІДВИЩЕННІ ПРОЗОРОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Y. Biliak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE ROLE OF THE STATE AGRARIAN REGISTER IN DIGITALIZATION, INCREASING TRANSPARENCY AND ENSURING FINANCIAL SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств в умовах посилення зовнішніх і внутрішніх ризиків — таких як інфляційні процеси, військові дії, кліматичні зміни та цінові коливання на аграрних ринках — вимагає впровадження ефективних стабілізаційних механізмів. В умовах євроінтеграції, підвищення вимог до прозорості у використанні державної підтримки та потреби в результативному управлінні аграрною сферою, особливого значення набуває розвиток цифрової реєстраційної інфраструктури. Для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору держава використовує систему державного аграрного реєстру (ДАР), яка включає земельні, фінансові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси. Запровадження ДАР сприяє зміцненню фінансової безпеки аграрного сектору, оскільки дозволяє більш цільово і прозоро розподіляти бюджетні кошти, оперативно реагувати на потреби фермерських господарств у кризових умовах (зокрема під час війни), а також підвищує довіру до системи державної допомоги серед вітчизняних та міжнародних донорів. Централізація фінансових потоків через цифрову платформу знижує ризики нецільового використання коштів і формує більш контрольоване середовище фінансування.

У статті висвітлено комплексне дослідження функціонування Державного аграрного реєстру (ДАР) як цифрової платформи стратегічного значення для модернізації аграрної політики України. Деталізовано інституційне та технічне підґрунтя створення реєстру, механізми електронної ідентифікації аграрних суб'єктів, інтеграцію з державними реєстрами, структуру цифрових профілів користувачів та алгоритми автоматизованого розподілу фінансової підтримки. Вивчено, як за допомогою ДАР здійснюється подача, верифікація та опрацювання заявок, здійснюється цифровий документообіг із державними органами й банками, а також генерується аналітична інформація для ухвалення політичних рішень.

Особливу увагу приділено аналізу переваг застосування ДАР у 2023—2024 роках стосовно малих й середніх виробників, прискоренню ухвалення рішень щодо державної підтримки, зниженню адміністративного навантаження разом зі зменшенням корупційних ризиків. ДАР поступово трансформується з технічного інструменту для здійснення реєстрації. Наразі це завершена платформа аналітичного забезпечення аграрної політики (policy intelligence system).

Ensuring the financial security of agricultural enterprises in the face of increasing external and internal risks, such as inflation, military actions, climate change, and price fluctuations in agricultural markets, requires the introduction of effective stabilization mechanisms. In the context of European integration, increased requirements for transparency in the use of state support, and the need for effective management of the agricultural sector, the development of a digital registration infrastructure is of particular importance. To ensure the sustainable development of the agricultural sector, the state uses the system of the State Agrarian Register (SAR), which includes land, financial, logistical and information resources. The introduction of the State Agrarian Register contributes to strengthening the financial security of the agricultural sector, as it allows for more targeted and transparent allocation of budget funds, prompt response to the needs of farms in crisis (including during war), and increases confidence in the state aid system among domestic and international donors. Centralization of financial flows through a digital platform reduces the risk of misuse of funds and creates a more controlled funding environment.

The article presents a comprehensive study of the functioning of the State Agrarian Register (SAR) as a digital platform of strategic importance for the modernization of Ukraine's agricultural policy. The author details the institutional and technical basis for the creation of the registry, mechanisms for electronic identification of agricultural entities, integration with state registers, the structure of digital user profiles, and algorithms for automated distribution of financial support. The author analyzes how the DAR is used to submit, verify, and process applications, to conduct digital document flow with government agencies and banks, and to generate analytical information for policy decision-making.

Particular attention is paid to analyzing the benefits of using the VAT in 2023—2024 for small and medium-sized producers, accelerating decision-making on state support, reducing administrative burden, and reducing corruption risks. The DAR is gradually transforming from a technical tool for registration. It is now a complete platform for analytical support of agricultural policy (policy intelligence system).

Ключові слова: фінансова безпека, цифровізація, аграрна політика, державна підтримка, ДАР, реєстр, агровиробник, електронне врядування.

Key words: financial security, digitalization, agrarian policy, state support, DAR, registry, agricultural producer, e-government.

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

Фінансова безпека аграрних підприємств в умовах зростаючих ризиків — інфляції, бойових дій, зміни клімату та коливань аграрних ринків — потребує надійних інструментів стабілізації. У контексті євроінтеграції, зростання вимог до прозорості розподілу державної підтримки та необхідності ефективного управління аграрним сектором, запровадження цифрових реєстрів набуває особливого значення. В Україні таким ключовим цифровим інструментом виступає Державний аграрний реєстр (ДАР), який сприяє збереженню фінансової стійкості підприємств завдяки кільком взаємопов'язаним механізмам, а його створення відповідає сучасним викликам забезпечення відкритості даних, зменшення бюрократії та підвищення доступу до державної підтримки для суб'єктів аграрного виробництва.

Актуальність дослідження зумовлена потребою імплементації дієвих механізмів державного адміністрування у аграрній сфері в

реаліях воєнного стану, фінансової турбулентності та цифрової трансформації соціуму. Онлайн-платформи розв'язують головні проблеми щодо розвитку України. Це, у тому числі, протидія корупції та інтенсифікація цифровізації, а також посилення прозорості витрат і поліпшення доступу до держпідтримки.

Особливої значущості тема державних реєстрів набуває у світлі євроінтеграційного курсу України, що передбачає гармонізацію інструментів аграрної політики з вимогами Спільної сільськогосподарської політики ЄС, де провідну роль відіграють цифрові реєстрові системи типу IACS. Саме тому вивчення функціонування ДАР як національного цифрового реєстру є важливим як для наукової спільноти, так і для розробників аграрної стратегії, оскільки дозволяє оцінити ефективність інституційних змін, обґрунтувати напрями удосконалення цифрової інфраструктури агрополітики та сформулювати нову модель взаємодії між державою і сільгоспвиробниками на основі даних. Все це має підсилювати потенціал фінансової безпеки підприємств аграрного сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Варто зазначити, що останні роки ознаменувались активним розвитком цифрового державного управління аграрною сферою — зокрема, впровадженням Державного аграрного реєстру (ДАР). Науковці та практики відзначають, що ДАР відіграє ключову роль у цифровізації аграрного сектору, підвищенні прозорості, економічній ефективності та інтеграції з механізмами державної підтримки [1]. Негрей М., Тараненко А. зосереджують свої дослідження на електронному урядуванні через ДАР: досліджують причини, функціонал реєстру та здійснюють SWOT-аналіз, згідно з яким ключовими можливостями є підвищення цифрової грамотності й ефективності управління, а основними загрозами — витоки даних і кібератаки [2]. Кулинич П. аналізує правову базу ДАР як цифрової платформи, відзначаючи її потенціал до трансформації у державний аграрний аналітичний центр. Автор наголошує на потребі законодавчого закріплення ключових функцій і інтеграції з європейськими системами (наприклад, IACS, банківськими платформами) [3]. Нісфоян С. підкреслює важливість реєстру для підвищення прозорості агроструктур, оптимізації управлінських рішень і доступу до фінансування, що сприяє конкурентоспроможності агросектору [4]. Мінагрополітики свідчить, що платформа вже налічує понад 200 000 користувачів — понад 80 % з них — фізичні особи, а площа зареєстрованих земель становить понад 20 млн га (≈ 80 % аграрного фонду країни) [5]. Міжнародні дослідження, такі як звіт World Bank (Deiningner & Ali, 2024), демонструють, що ДАР дозволяє ефективно реалізовувати програми підтримки — наприклад, грантова програма сприяла приросту посівних площ, особливо серед фермерів поблизу лінії фронту [6].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз функціонування ДАР як інструменту цифровізації аграрної політики та оцінка його впливу на прозорість, ефективність і доступність державної підтримки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова безпека аграрних підприємств в умовах зростаючих ризиків — інфляції, бойових дій, зміни клімату та коливань аграрних ринків — потребує надійних інструментів стабілізації, а саме збереженню фінансової

стійкості підприємств завдяки кільком взаємопов'язаним механізмам сприяє Державний аграрний реєстр (ДАР):

1) По-перше, для уникнення фінансових проблем, у сфері державної підтримки, компаніям надається автоматизований доступ до реєстру. Згідно з офіційною статистикою, в 2023—2024 роках більше тридцяти тисяч підприємств подавали запити для отримання дотацій. В цілому, малі та середні фермерські господарства дорівнювали десь 60% від всієї їхньої кількості. Це забезпечує своєчасне фінансування задля проведення посівної кампанії, оновлення технічного обладнання та ще іншого роду потреб. Це також створює можливість для того, щоб здійснювати підтримку ліквідності.

2) По-друге, система мінімізує транзакційні витрати, а конкретно економічний тягар на підприємства зменшує відсутність потреби в посередниках, паперовій документації та особистих відвідуваннях державних установ.

3) Електронний профіль у ДАР дає можливість підприємствам підтверджувати їх кредитну історію, участь в програмах та наявність активів. Це підвищує довіру зі сторони банків і донорів. Надання ширшого доступу до кредитів та грантів, безумовно, являється важливим аспектом фінансової захищеності під час нестабільного періоду.

Одним із підтверджених прикладів ефективного використання Державного аграрного реєстру (ДАР) є участь підприємства ТОВ "Фруктова Долина" (Чернівецька область) у програмі державних грантів на розвиток садівництва. Господарство подало заявку через платформу ДАР у межах ініціативи "єРобота", яка реалізується Міністерством аграрної політики та урядом України. У серпні 2023 року ТОВ "Фруктова Долина" отримало 2,2 млн грн державного фінансування на закладення яблуневого саду площею 10 гектарів. Заявка включала кадастрову інформацію, бізнес-план і план закупівлі садивного матеріалу. Завдяки цифровому формату подачі документів через ДАР, процедура тривала мінімальний час і не вимагала паперової тяганини. Цей приклад демонструє, як ДАР забезпечує відкритий доступ до програм державної підтримки, особливо для малих і середніх агровиробників. Також прикладом ефективного реалізації державної підтримки в аграрному секторі є участь підприємства ТОВ "Агролайф Груп" (Полтавська область) у програмі грантів на розвиток садівництва. Господарство подало заявку через цифрову платформу Державного аграрного реєстру (ДАР) у межах державної програми "єРобота".

У результаті підприємство отримало грант у розмірі 3,5 млн грн на закладення ягідника малини та лохини. Цільове спрямування коштів включало закупівлю садивного матеріалу, систему зрошення, підготовку ґрунту та встановлення інфраструктури. Такий формат підтримки дозволив агропідприємству розширити площі під насадження, створити нові робочі місця та підвищити економічну стабільність господарства [8]. Подібні кейси наглядно показують, як цифрові механізми прямо впливають на зменшення фінансових ризиків і підсилюють фінансову безпеку аграрних товаровиробників.

Отже, можна стверджувати, що Державний аграрний реєстр (ДАР) виступає як багатофункціональна електронна інформаційно-аналітична система, інтегрована у загальну систему електронного врядування України. Його завдання полягає у формуванні цифрової інфраструктури для адміністрування аграрної політики, зокрема у частині обліку агровиробників, моніторингу аграрного ринку та реалізації державних програм підтримки. В основі системи лежать принципи відкритих даних, інтероперабельності реєстрових систем, а також технології автоматизованого прийняття рішень (RPA — Robotic Process Automation).

Функціональні характеристики ДАР включають:

1. Електронна ідентифікація аграрних суб'єктів господарювання забезпечує юридично значущий документообіг через достовірність даних, використовуючи КЕП, Mobile ID та BankID.

2. Інтеграцію із ключовими державними реєстрами, як от ЄДР, Державний земельний кадастр, Реєстр тварин, а також із Податковим реєстром і Реєстром прав на нерухомість. Це дозволяє в автоматичному режимі оновлювати інформацію щодо структури земельного банку й виробничої спроможності. До того ж це має відношення також і до решти параметрів в господарській діяльності агровиробника та його юридичного статусу.

3. Формування цифрового профілю аграрного суб'єкта, який включає у себе інформацію про земельні ресурси, види діяльності, виробничі показники, податкову історію, участь у грантових програмах, зобов'язання за кредитами тощо. Це створює базу для алгоритмічного прийняття рішень на рівні системи.

4. Автоматизовану подачу та опрацювання заявок на участь у програмах державної підтримки (гранти, компенсації, страхування ризиків, підтримка тваринництва, садівництва,

переробки). Алгоритми системи здійснюють попередню кваліфікацію, перевірку на відповідність критеріям програми, визначення пріоритетності та фінансової спроможності заявника.

5. Електронний документообіг з МінАПК, ОДА, банками, фондами розвитку, міжнародними донорами — що забезпечує прозору, цифрову трасовку всього ланцюга надання підтримки.

6. Аналітичну панель для державних органів влади, яка дозволяє формувати карти покриття підтримки, виявляти білі плями, моделювати сценарії ефективності та прогнозувати фінансові потреби аграрного сектору на основі накопичених даних [8].

Як показало проведене дослідження, за результатами функціонування системи у 2023—2024 роках кількість зареєстрованих агровиробників у системі перевищила 120 тисяч, із них понад 70 % — це фізичні особи — фермери або малі підприємства з річним оборотом до 5 млн грн. В свою чергу, сума фінансової підтримки, розподіленої через ДАР, становить понад 2,5 млрд грн, з яких понад 60 % — на підтримку дрібного виробника. Частка заявок, опрацьованих без втручання людини, склала понад 85 %, що підтверджує високу ефективність автоматизації процедур. Таким чином, ДАР поступово трансформується з реєстрового інструменту в багаторівневу цифрову платформу підтримки агрополітики, яка забезпечує прозорість, доступність та адресність розподілу державних ресурсів.

Структура Державного аграрного реєстру базується на принципах відкритості даних, міжвідомчої інтеграції та автоматизації процедур. На рис. 1. схематично представлений алгоритм функціонування реєстру, у вигляді чіткої послідовності кроків.

Отже, як функціонує реєстр, яким же чином? Претенденти мають можливість в електронному вигляді подавати документи для їхньої участі у програмах грантів, компенсацій чи дотацій. Це значною мірою скорочує часові та адміністративні витрати. Автоматизована перевірка даних у системі реалізується шляхом інтеграції з реєстрами (як-от Державний земельний кадастр, Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців), зводячи до мінімуму людський фактор та гарантуючи високу точність перевірки. Крім того, ДАР забезпечує повноцінний цифровий документообіг між агровиробниками, державними органами влади та банківськими установами. Це дозволяє здійснювати юридично значущі операції, обмінюватися інформацією про статуси заявок,

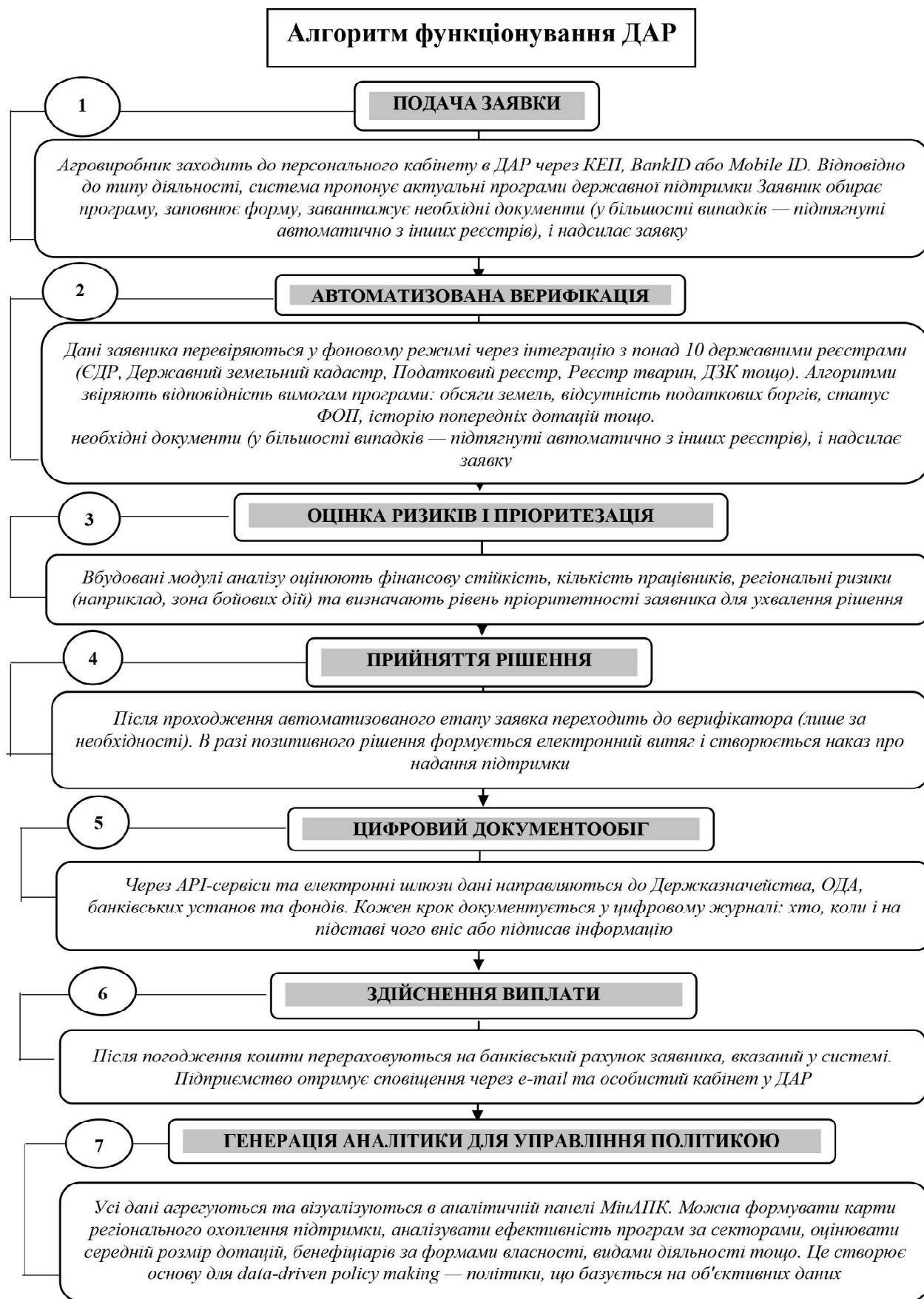


Рис. 1. Алгоритм функціонування ДАР

рішення щодо їх розгляду та результати фінансування без використання паперових носіїв. Важливим елементом функціонування платформи є її аналітичний модуль, який накопичує, обробляє та агрегує інформацію про суб'єктів господарювання, обсяги наданої допомоги, територіальне розміщення виробництв тощо. Згенеровані аналітичні дані використовуються державними органами для формування політики в аграрній сфері, прогнозування розвитку галузі, стратегічного планування розподілу ресурсів та оцінки ефективності вже реалізованих заходів підтримки.

Система ДАР надає можливість провадити моніторинг щодо ефективності використання державної підтримки, а також верифікацію земельного фонду. Окрім того, вона робить аналіз просторових даних щоб формувати політику на основі фактичної інформації (data-driven policy making) (Рис. 2).

Запровадження Державного аграрного реєстру (ДАР) відіграє значущу роль у реформуванні системи адміністрування аграрної галузі, а також у розбудові цілісної, впорядкованої аналітичної бази даних, що виступає підґрунтям для неупередженого прогнозування, стратегічного планування й розробки дієвих управлінських рішень у сільському господарстві, сприяючи оптимізації процесів опрацювання і розгляду запитів через зменшення впливу суб'єктивного (людського) чинника, мінімізації корупційних ризиків шляхом упровадження автоматизованих механізмів прийняття рішень, збільшенню прозорості державної аграрної політики. Водночас, імплементація ДАР має деякі труднощі, на кшталт необхідності у навчанні та технічні негаразди. Окрім цього, цифрова нерівність спричиняє неоднаковий доступ до цифрових сервісів серед сільського населення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, функціонування Державного аграрного реєстру (ДАР) в Україні зумовлює

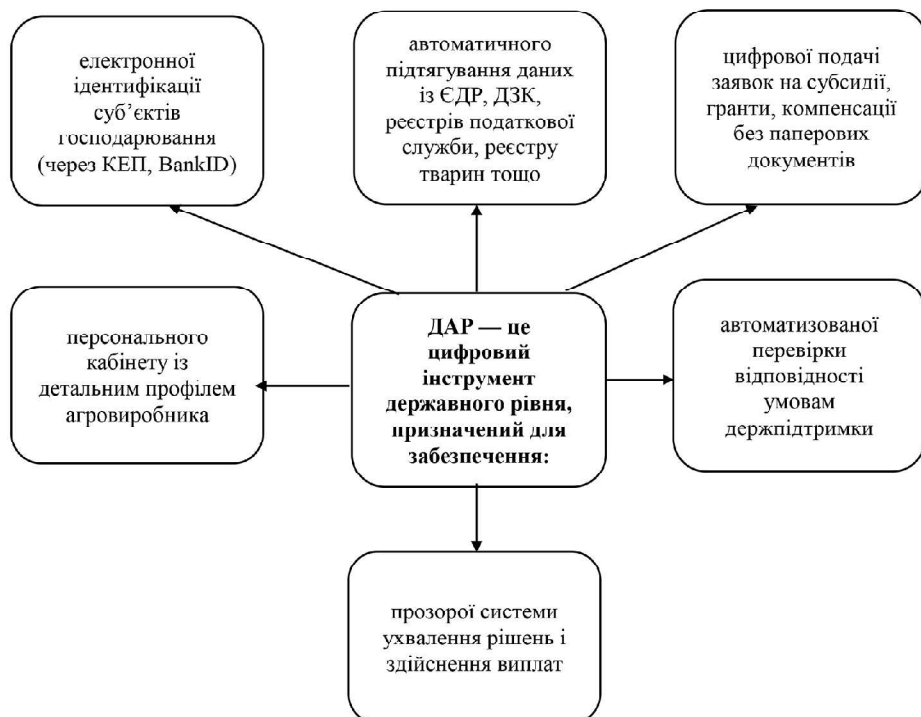


Рис. 2. Функціональна модель платформи ДАР

збільшення продуктивності державної аграрної політики та являється значущим кроком цифрової трансформації аграрного сектору. ДАР є централізованою цифровою платформою, яка виступає засобом прозорої комунікації між державою та аграріями, і гарантує оперативний та комфортний доступ до інструментів державної підтримки, скорочуючи бюрократичні перепони та зводячи до мінімуму корупційні загрози через автоматизоване прийняття рішень. ДАР в значній мірі пришвидшує опрацювання заявок, а також здійснює електронний облік сільськогосподарських виробників. Він також формує національну базу даних та утворює підґрунтя для прогнозування й планування на державному рівні.

Крім того, впровадження ДАР сприяє посиленню фінансової безпеки аграрного сектору, разом із тим підвищує довіру до системи державної допомоги серед вітчизняних й міжнародних донорів, оскільки дозволяє більш цілково та прозоро розподіляти бюджетні кошти, швидко реагувати на потреби фермерських господарств в кризових умовах (зокрема, протягом війни). Певним чином, цифрова платформа здійснює централізацію відносно фінансових потоків. Це сприяє мінімізації ризиків неправомірного використання коштів і створює більш підзвітне середовище фінансування.

Водночас, результативне впровадження реєстру обтяжене певними труднощами, як-от:

незбалансованим доступом до цифрових послуг серед сільських жителів, необхідністю у збільшенні цифрової обізнаності користувачів, а також технологічними недоліками системи під час етапів розгортання. Це потребує невідпінної модернізації інфраструктури, а також розширення інституційної підтримки та інтенсивного залучення користувачів до наявних цифрових сервісів аграрного сектору. Визначальною складовою частиною задля формування нової парадигми державного управління в сільському господарстві є ДАР. Він націлений для забезпечення прозорості, задля збільшення ефективності, гарантування фінансової безпеки, цифровізації взаємодії між державою та виробниками, а також виступає як технічний інструмент. Ця система потребує більш значного вдосконалення. Це запорука цільового, дієвого і справедливого розподілу ресурсів в українському аграрному секторі.

Література:

1. Негрей М. (2023). Е-управління аграрного сектору України: державний аграрний реєстр. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. 1 (222), 113—118. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/14>
2. Негрей М., Тараненко А. (2021) Соціально свідоме інвестування: аналіз впливу COVID-19 на прикладі ETF. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. Вип. 101. С. 6—16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2021_101_3.
3. Кулинич П. (2024). Державний аграрний реєстр як публічна платформа для модернізації розвитку сільського господарства України у 21 столітті: удосконалення правової бази. Щорічний журнал наукових статей Альманах права. 2024. Вип. 15, 56—65 с. DOI: 10.33663/2524-017X-2024-15-56-65
4. Нісфоян С. (2024). ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ РЕЄСТР ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА. Економіка та суспільство, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-93>
5. Мінагрополітики оновило "Державний аграрний реєстр": які можливості тепер доступні (2025) URL: <https://delo.ua/news/minagropolitiki-onovilo-derzavnii-agrarnii-rejestr-yaki-mozlivosti-dlya-koristuvaciv-448247/>
6. Deininger K., Ali D.A. Digital platforms, subsidies, and the performance of Ukrainian agriculture. Policy Research Working Paper No. 10912. Washington: World Bank, 2024. URL:

<https://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/10912.html>

7. AgroPortal.ua. (2024). Гранти на сади та теплиці цього року отримали 30 господарств. Дата публікації: 2 лютого 2024. URL: <https://agroportal.ua/ru/news/finansy/granti-na-sadita-teplici-cogorich-otrimali-30-gospodarstv>

8. Державний аграрний реєстр України. (n.d.). Офіційний сайт ДАР. URL: <https://www.dar.gov.ua>

References:

1. Nehrej, M. (2023), "E-governance of the Ukrainian agricultural sector: the state agrarian register", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu im. Tarasa Shevchenka, vol. 1(222), pp. 113—118. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/14>
 2. Nehrej, M. and Taranenko, A. (2021), "Socially conscious investing: analysis of the impact of COVID-19 using the example of ETF", Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Ekonomichna, vol. 101, pp. 6—16, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2021_101_3. (Accessed 25 June 2025).
 3. Kulynych, P. (2024), "The State Agrarian Register as a public platform for the modernization of the development of agriculture in Ukraine in the 21st century: improving the legal framework", Schorichnyy zhurnal naukovykh statej Al'manakh prava, vol. 15, pp. 56—65. DOI: 10.33663/2524-017X-2024-15-56-65
 4. Nisfoian, S. (2024), "The State Agrarian Register as a catalyst for the economic development of agriculture", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-93>
 5. delo.ua (2025), "The Ministry of Agrarian Policy updated the "State Agrarian Register": what opportunities are now available", available at: <https://delo.ua/news/minagropolitiki-onovilo-derzavnii-agrarnii-rejestr-yaki-mozlivosti-dlya-koristuvaciv-448247/> (Accessed 25 June 2025).
 6. Deininger, K. and Ali, D.A. (2024), "Digital platforms, subsidies, and the performance of Ukrainian agriculture", Policy Research Working Paper No. 10912, World Bank, available at: <https://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/10912.html> (Accessed 25 June 2025).
 7. AgroPortal.ua. (2024), "30 farms received grants for gardens and greenhouses this year", available at: <https://agroportal.ua/ru/news/finansy/granti-na-sadi-ta-teplici-cogorich-otrimali-30-gospodarstv> (Accessed 25 June 2025).
 8. State Agrarian Register of Ukraine (2025), available at: <https://www.dar.gov.ua> (Accessed 25 June 2025).
- Стаття надійшла до редакції 20.07.2025 р.*

УДК 338.2

С. В. Чередніченко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Інститут управління;
здобувач наукового ступеня доктора економічних наук,
Заклад вищої освіти "Класичний приватний університет", м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9383-562X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.147

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

S. Cherednichenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Institute of Management;
Recipient of the scientific degree of Doctor of Econ. Sci., Institution of Higher Education
"Classical Private University" (Zaporizhzhia)

MECHANISMS FOR MANAGING THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW AND POST-WAR RESTORATION OF THE NATIONAL ECONOMY

У статті визначено основні негативні фактори впливу військових дій в Україні на розвиток аграрного сектора. Систематизовано основні механізми для фінансування аграрного сектора України у формі державних гарантій кредитів, цільових грантів та субсидій, страхування сільськогосподарського виробництва, лізингової фінансової підтримки, аграрних облігацій, цифрових платформ кредитування. Для удосконалення механізмів управління агропромисловим комплексом України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення національної економіки було проведено SWOT-аналіз і PEST-аналіз.

Запропоновано основні стратегічні заходи Плану відновлення національної економіки за напрямом "Нова аграрна політика" на основі економічної трансформації АПК та розвитку аграрної інфраструктури. Виявлено основні ризики реалізації стратегічних заходів запропонованого плану. Доведено, що сукупність воєнних ризиків, економічних втрат і незавершених реформ створює критичну загрозу для функціонування та виживання аграрного сектора України. Запропоновано комплекс механізмів для удосконалення управління агропромисловим комплексом України.

The article identifies the main negative factors of the impact of military actions in Ukraine on the development of the agricultural sector, including a significant decrease in the production of grain and oilseed crops; a drop in livestock production, a reduction in the export of agricultural products; local destruction of the assets of agricultural enterprises, suspension of operational activities in temporarily occupied territories. The main mechanisms for financing the agricultural sector of Ukraine have been systematized in the form of state loan guarantees, targeted grants and subsidies, agricultural production insurance, leasing financial support, agricultural bonds, and digital lending platforms. To improve the mechanisms for managing the agro-industrial complex of Ukraine under martial law and post-war restoration of the national economy, a SWOT analysis and PEST analysis were conducted.

The main strategic measures of the National Economic Recovery Plan in the direction of the "New Agrarian Policy" are proposed based on the economic transformation of the agro-industrial complex and the development of agricultural infrastructure. The main risks of implementing the strategic measures of the proposed plan have been identified, represented by military-political, infrastructure-logistical, financial-economic, institutional-legal, and foreign economic risks. It has been proven that the combination of military risks, economic losses, and unfinished reforms creates a critical threat to the functioning and survival of Ukraine's agricultural sector.

A set of mechanisms is proposed to improve the management of Ukraine's agro-industrial complex: restoration of the infrastructure of the agricultural sector and logistics links; implementation of state programs to support farmers and other agricultural producers; subsidizing farmers; attracting international investments; humanitarian aid; rehabilitation of agricultural lands; development of legislation on the property rights of creditors; introduction of specialized financial products for seasonal/long-term lending; expansion of the functions of the guarantee fund; digitalization of procedures for obtaining financing.

Ключові слова: механізми, управління, агропромисловий комплекс, Україна, воєнний стан, післявоєнне відновлення, національна економіка.

Key words: mechanisms, management, agro-industrial complex, Ukraine, martial law, post-war recovery, national economy.

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

Актуальність механізмів управління АПК України в умовах війни та післявоєнного відновлення визначається їх роллю як базису для економічної стабільності, продовольчої безпеки, валютної самодостатності та європейської інтеграції. Нові умови потребують не просто підтримки сільського господарства, а системної трансформації моделей управління: від формальної мобілізації ресурсів — до стратегії сталого відновлення та інтеграції з ринками ЄС.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Питання управління агропромисловим комплексом знаходиться у полі зору багатьох вчених. Колективом авторів [1] було проведено аналіз маркетингових стратегій експорту сільськогосподарської продукції та запропоновано ефективні підходи до просування на світових ринках. Предметом дослідження науковців у зазначеній сфері є: вартість ключових виробничих ресурсів, включаючи вартість насіння, добрив, засобів захисту рослин, оренди землі, палива та техніки [2]. У статті Думанської І. Ю. досліджено питання актуальності

фінансування інноваційного процесу АПК за рахунок зовнішніх джерел залучення коштів [3], а також розкрито роль банківського кредитування як важливого джерела фінансового забезпечення аграрних структур. Автором встановлено домінуючу ознаку кредитного портфеля аграріїв, а саме — превалювання короткострокових кредитів. Акцент робиться на інноваційні пропозиції кредитних продуктів для фінансування розвитку аграрного виробництва в Україні на основі інструментів пільгового кредитування, овердрафту, кредитних ліній, спеціалізованих банківських програм тощо. Погоджуємося, що важливими є механізми аграрних розписок і державно-приватного партнерства. У статті Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О. [4, с. 13] обґрунтовано, що консолідація земель сільськогосподарського призначення в Україні є високоефективним інструментом зростання капіталізації землекористування сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств, удосконалення його структури із метою підвищення економічної, екологічної і соціальної ефективності. Кадирус І. Г. вдало досліджено причинно-наслідкові взаємозв'язки категорій "конкуренція" та "конкурентоспроможність підприємства" в умовах динамічного зовнішнього середовища [5, с. 122].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є удосконалення механізмів управління агропромисловим комплексом Ук-

раїни в умовах воєнного стану та післявоєнно-го відновлення національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Аграрний сектор економіки України довгий час забезпечував не лише внутрішню продовольчу безпеку, а й формував активну позицію країни на світових агропродовольчих ринках. Завдяки потужному продовольчому експорту Україна була одним із ключових гарантій продовольчої безпеки у світі. До початку повномасштабної війни Україна входила до п'ятірки найбільших світових експортерів зернових культур (пшениці, кукурудзи, соняшникової олії). Однак війна призвела до значного погіршення продовольчої безпеки через порушення логістичних ланцюгів; руйнування інфраструктури; знищення господарств та виробництв; скорочення обсягів виробництва на діючих підприємствах.

За оцінками продовольчої та сільськогосподарської організації ООН FAO (Food and Agriculture Organization) [6] станом на червень 2024 року збитки агропромислового комплексу України становлять: прямі — 8,7 млрд дол. США; непрямі — 40,3 млрд дол. США; сільських домогосподарств: прямі — 1,26 млрд дол. США; непрямі — 0,99 млрд дол. США. Окрім того, близько чверті сільськогосподарських домогосподарств зупинили або скоротили виробництво, а в прифронтових регіонах цей показник становить більше третини. Зазначений масштаб збитків є серйозним чинником зростання ризиків погіршення економічної безпеки аграрного сектору України та національної безпеки загалом.

Війна в Україні суттєво підірвала організаційно-економічні засади сільськогосподарського виробництва через руйнування інфраструктури, включно з дорогами, складами та логістичними вузлами; ускладнення доставки сировини та експорту продукції; пошкодження або знищення сільськогосподарських угідь та техніки, а також зменшення кількості працівників через мобілізацію чи вимушене переселення; порушення фінансових ланцюгів і обмежений доступ до кредитів стримують відновлення [7, с. 124]. Ці фактори призвели до суттєвого зниження виробництва і експорту продукції агропромислового комплексу.

Рекомендаціями для відновлення аграрного сектору України є: ремонт та розвиток інфраструктури через відновлення логістичних

маршрутів, складів і транспортної системи; фінансова підтримка аграріїв на основі розширення програм кредитування, грантів і страхування ризиків; впровадження сучасних технологій, представлених цифровізацією управління, агротехнічними інноваціями для підвищення продуктивності; залучення міжнародної допомоги та інвестицій на основі співпраці з міжнародними фондами, банками розвитку та приватними інвесторами; підтримка сільських громад через розвиток соціальної інфраструктури для забезпечення стабільності праці та життя.

Основні виклики та обмеження аграрного сектору в умовах війни можна систематизувати таким чином: дефіцит фінансових ресурсів, що ускладнює стабільне ведення господарської діяльності; спрощення технологій виробництва, зменшення внесення добрив та засобів захисту рослин, що негативно впливає на врожайність і якість земель; корочення поголів'я тварин, особливо в м'ясо-молочній галузі; нестача трудових ресурсів у сільськогосподарському виробництві; руйнування інфраструктури виробництва, переробки та зберігання продукції; екологічні виклики.

В умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну в агропромисловому комплексі виник логістичний колапс, у т.ч. за рахунок блокування морських портів, загострилися проблеми зі зберіганням запасів і готової продукції. У результаті відбулося падіння внутрішніх цін нижче собівартості, що збільшило імовірність загрози банкрутства суб'єктів господарювання аграрного сектору [8]. Однією з серйозних ознак воєнного стану стала фінансова криза аграрного виробництва, оскільки брак обігових коштів ускладнює повноцінне проведення збиральних та посівних кампаній, починаючи з 2022 року. Негативний вплив на проведення операційної діяльності в аграрній сфері мало знищення ресурсної бази, а саме: втрачених посівних площ; зрошуваних земель; ягідників; садів; поголів'я тварин через знищення сільськогосподарських підприємств у зоні бойових дій. Кризова ситуація загострилася через зростання собівартості виробництва за рахунок збільшення цін на добрива, пальне, насіння. Проведення операційної діяльності сільськогосподарських підприємств, фермерів, інших суб'єктів господарювання аграрно-промислового комплексу ускладнюється наявністю значного обсягу замінованих територій, передусім земель сільськогосподарського призначення. Через військові дії та обстріли відбулося руйнування критичної інфраструктури, а

Таблиця 1. SWOT-аналіз державної кредитної політики для аграрного сектору України в умовах воєнного стану

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Запровадження програми «Доступні кредити 5-7-9%» із пільговими умовами	Обмежений доступ до довгострокового кредитування (основна маса - короткострокові позики)
Державні гарантії через Фонд часткового гарантування кредитів	Недостатня правова захищеність кредиторів і позичальників, слабкі механізми застав
Співпраця з міжнародними донорами (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ, FAO)	Обмежений набір банківських продуктів, неадаптованих до сезонності сільськогосподарського виробництва
Цільовий характер кредитів – прозорість та контроль витрат	Бюрократичні бар'єри при отриманні позик, низька швидкість розгляду
Розширення кількості кредитованих аграріїв, особливо малих і середніх	Низька фінансова грамотність фермерів, відсутність централізованої технічної підтримки
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Створення нових фінансових продуктів: лізинг, страхування, факторинг, «аграрні розписки»	Високі ризики у сільському господарстві (погода, війна, логістика) знижують кредитну привабливість аграрної галузі
Розвиток цифрових платформ для доступу до банківських послуг аграріями	Погіршення макроекономічної стабільності, інфляція, девальвація, висока облікова ставка НБУ
Залучення додаткового міжнародного фінансування та донорських програм	Зниження платоспроможності фермерів через руйнування виробництва і втрачену техніку/землю через війну
Фінансова децентралізація та активізація регіональних банків/кредитних спілок	Високий рівень ризику неповернення позик аграріями, що знижує обсяг їх банківського кредитування

Джерело: власна розробка.

саме: транспортної, енергетичної, переробної, складської, сільськогосподарської. Виникли довгострокові структурні проблеми аграрно-промислового комплексу, пов'язані зі складнощами інженерного забезпечення; виходом на міжнародні ринки через квоти, бар'єри ЄС; адаптацією законодавства до норм ЄС; податковим адмініструванням через блокування податкових накладних; логістикою через невідповідність перевалочних потужностей обсягам перевезення сільськогосподарської продукції.

Інституційними недоліками функціонування кредитного ринку України в аграрному секторі є: нерозвинена інфраструктура аграрного кредитування; обмежена лінійка фінансових продуктів; відсутність ефективних законодавчих гарантій реалізації майнових інтересів сторін кредитних угод; банківська орієнтація на менш ризикові фінансові інструменти, що зменшує обсяги сільськогосподарського кредитування. Фінансові механізми та інструменти для аграрного сектору України [9, с. 56] призначені для оптимізації структури капіталу аграрних підприємств та забезпечення безпеки їх діяльності. Основними державними програмами підтримки аграріїв в Україні є:

— кредитна програма "Доступні кредити 5-7-9%", які надаються у обсязі до 90 млн грн під 5-9% річних залежно від пріоритетності об'єкту кредитування та розміру підприємства;

— проєкт Світового банку з надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України, підтримки дрібних фермерів, закупівель та інфраструктури в аграрному секторі — ARISE (Agriculture Recovery Inclusive Support Emergency);

— фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві (до 50% від тіла кредиту), призначений для аграріїв із земельним банком до 500 га, який полегшує доступ до позик для малого та середнього підприємництва.

Основними механізмами для фінансування аграрного сектору України є: державні гарантії кредитів, цільові гранти та субсидії, страхування сільськогосподарського виробництва, лізингова фінансова підтримка, аграрні облигації (бондові програми), цифрові платформи кредитування. Додатковими рекомендаціями є: розвиток фінансової

грамотності через навчання фермерів управлінню фінансами та кредитними продуктами; підтримка стартапів у сільському господарстві на основі створення спеціальних фондів та акселераторів для інноваційних аграрних технологій; залучення міжнародної допомоги шляхом співпраці з міжнародними фінансовими організаціями (Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), FAO).

Результати SWOT-аналізу державної кредитної політики для аграрного сектору України в умовах воєнного стану представлені у табл. 1.

Перевагами умов функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах є наявність базових ефективних інструментів підтримки (кредитна програма "5-7-9%", надання державних гарантій, донорська допомога). Недоліки зосереджені у сфері нормативно-правового забезпечення, кредитних продуктів і регіональної доступності. Ризики функціонування аграрних підприємств пов'язані з воєнною економікою, макроекономічною нестабільністю та специфікою сільськогосподарського виробництва. Пріоритетом у сучасних умовах є розробка гнучких довгострокових програм, страхування ризиків, підвищення фінансової грамотності аграріїв та цифрова трансформація їх кредитного доступу.

Результати SWOT-аналізу державної кре-

дитної політики для аграрного сектору України в умовах воєнного стану доцільно доповнити PEST-аналізом зовнішніх факторів для аграрного кредитування в Україні, який охоплює Політичні (P), Економічні (E), Соціальні (S) та Технологічні (T) чинники, що впливають на його розвиток в умовах воєнного стану (табл. 2).

PEST-аналіз свідчить, що аграрне кредитування в Україні відчутно залежить від політичної та економічної кон'юнктури, зокрема війни, макроекономічної стабільності та законодавчої підтримки. Соціальні та технологічні фактори можуть створити нові можливості, але вимагають інвестицій у освіту, цифрову трансформацію та модернізацію банківських послуг.

Основними стратегічними заходами Плану відновлення національної економіки за напрямом "Нова аграрна політика" пропонуються:

1. Економічна трансформація АПК.

1.1. Збереження економічного потенціалу галузі.

1.2. Відновлення економічного потенціалу галузі АПК.

1.3. Забезпечення сталого зростання економічних показників галузі.

2. Розвиток аграрної інфраструктури.

2.1. Налагодження нових логістичних маршрутів, активізація експорту, оптимізація внутрішньої логістики.

2.2. Залучення інвестицій у галузь АПК, зокрема в інфраструктуру.

2.3. Залучення в економічний оборот земельних масивів у обсязі, що існував до війни.

2.4. Диверсифікація експортних ризиків.

2.5. Кардинальне підвищення ефективності використання земель.

Основними ризиками реалізації стратегічних заходів Плану відновлення національної економіки за напрямом "Нова аграрна політика" є:

— військово-політичні ризики: ескалація військового конфлікту та його поширення на нові території; подальше проведення військо-

Таблиця 2. PEST-аналіз аграрного кредитування в Україні в умовах воєнного стану

Категорія	Основні зовнішні фактори	Потенційний вплив
Р – Політичні	- військовий стан та безпекові ризики; - державна політика підтримки аграріїв (кредитні програми «5-7-9», гранти, гарантії); - євроінтеграційний курс та адаптація до норм ЄС; - участь міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ, FAO)	- впровадження інструментів захисту (гарантії, субсидії); - нестабільність законодавчого середовища; - затримки у реалізації реформ
Е – Економічні	- висока інфляція та ключова ставка НБУ; - обмеженість банківських ресурсів; - девальвація гривні; - обмеження у доступі до довгострокового фінансування; - наявність донорських коштів та грантових ресурсів	- зростання вартості кредитів; - зниження платоспроможності аграріїв; - виникнення нових джерел фінансування (донори, Міжнародні фінансові організації)
S – Соціальні	- міграція та дефіцит робочої сили в сільському секторі; - низька фінансова грамотність сільського населення; - зростання зацікавленості у фермерстві серед молоді; - висока роль агросектору у зайнятості населення	- недостатня спроможність нових аграріїв залучати кредити; - попит на освітні програми, тренінги, консультації
T – Технологічні	- активна цифровізація банківських послуг; - впровадження аграрних інновацій (AgTech, Smart Farming); - системи оцінки кредитоспроможності на основі big data; - виникнення онлайн-платформ кредитування; - розвиток інструментів страхування аграрних ризиків (індексне страхування)	- підвищення доступності кредитів через онлайн-сервіси; - можливість точнішої оцінки ризиків; - потреба у цифровій грамотності аграріїв

Джерело: власна розробка.

вих дій; обмежене відновлення контролю над тимчасово окупованими територіями;

— інфраструктурно-логістичні ризики: подальше руйнування логістичних ланцюгів; недостатня реалізація захисних або відновлювальних заходів на попередньому етапі;

— фінансово-економічні ризики: банкрутство значної частки сільськогосподарських підприємств; брак доступного фінансування та кредитних ресурсів; відсутність інвестиційних можливостей у операторів ринку; недостатній обсяг фінансування з боку держави;

— інституційно-правові ризики: брак належних обсягів державної підтримки; збереження корупції; недосконале законодавство щодо захисту прав інвесторів; несприятливий інвестиційний клімат;

— зовнішньоекономічні ризики через повільне відкриття нових перспективних ринків.

У табл. 3 наведено стратегії реагування на основні ризики реалізації стратегічних заходів Плану відновлення національної економіки за напрямом "Нова аграрна політика".

Усі запропоновані стратегії є умовними й можуть уточнюватись залежно від сфери (аг-

Таблиця 3. Стратегії реагування на основні ризики реалізації Плану відновлення національної економіки за напрямом "Нова аграрна політика"

№	Категорія ризиків	Стратегія реагування
1	Військово-політичні	Посилення військово-оборонних та дипломатичних заходів, інвестицій в національну безпеку, збільшення військового бюджету, поетапне відновлення територіальної цілісності України, інтеграційні програми з НАТО
2	Інфраструктурно-логістичні	Розробка альтернативних маршрутів транспортування виробничих запасів та готової сільськогосподарської продукції, реалізація інфраструктурних проєктів, децентралізація логістики, перегляд стратегій і планів на ранніх етапах виникнення проблем, мобілізація ресурсів на реінжиніринг логістичних ланцюгів
3	Фінансово-економічні	Використання бюджетного фінансування, державних гарантій, реалізація державних програм підтримки, міжнародної допомоги, пільгового кредитування, державно-приватного партнерства, реструктуризація та страхування діяльності суб'єктів господарювання, фінансові гарантії
4	Інституційно-правові	Проведення антикорупційної та судової реформ, прозорість тендерних процедур, податкове стимулювання, адаптація діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання до норм аграрної політики ЄС, державно-приватне партнерство, гарантії для банків-кредиторів, донорська допомога, зміна пріоритетів бюджету на підтримку підприємств АПК, залучення міжнародної підтримки, реалізація грантових програм
5	Зовнішньо-економічні	Реалізація торгових місій, укладання угод про зовнішньо-економічну діяльність, маркетинг українського імпорту сільськогосподарської техніки та виробничих запасів, маркетинг українського експорту сільськогосподарської продукції

Джерело: власна розробка.

рарна, енергетика, транспорт, відновлення інфраструктури тощо).

Успішна реалізація Плану відновлення національної економіки за напрямом "Нова аграрна політика" передбачає реалізацію таких цілей:

— забезпечення продовольчої безпеки населення України для сталого рівня внутрішнього споживання;

— ефективне проведення польових та збиральних кампаній не менше ніж на 90% підконтрольних посівних площ. Показники результатів і співвідношення індикаторів посівної/збиральної кампанії є критичними для оцінки ефективності роботи в умовах воєнного стану;

— відновлення аграрної галузі до довоєнного рівня 2021 року за обсягами виробництва, експорту, ВВП-частки тощо;

— посилення глибини переробки зернових культур, оскільки 50% їх експортного потенціалу має перероблятися всередині країни для збільшення доданої вартості та ВВП. Показник переробки зернових культур є важливим маркером інтеграції України в аграрні ринки ЄС та імпортозаміщення;

— збільшення товарного виробництва продукції тваринництва для задоволення внутрішнього попиту та розширення експортних можливостей України. Зазначений показник оріє-

нтований як на забезпечення продовольчої безпеки, так і на експорт потенційно високорентабельної продукції;

— активізація зовнішньо-економічної діяльності підприємств АПК на основі зростання експортної активності та валютної виручки;

— диверсифікація логістики, розвиток маршрутів транспортування сільськогосподарської продукції по Дунаю в умовах тимчасового блокування морських портів; використання транспортного коридору до Польщі та Литви;

— комерціалізація наукових розробок для інноваційного зростання економіки аграрного сектора;

— реалізація комплексних інфраструктурних проєктів для підвищення логістичної та енергетичної ефективності, а також отримання ефектів від масштабного відновлення, синергія в агросекторі.

Для досягнення стратегічної цілі розвитку аграрного експорту, відновлення земель та логістичної диверсифікації постачань сільськогосподарської продукції пропонуються такі заходи:

— виконання Плану дій Україна-ЄС "Шляхи солідарності" (спрощення процедур, електронні черги) для покращення експортної логістики, інтеграції з ЄС, реалізації заходів зі зберігання зернових та олійних культур (поліетиленові рукави, тимчасові сховища);

— забезпечення тимчасової логістики для безпечного експорту аграрної продукції шляхом деблокування морських портів, удосконалення логістики річкового транспорту;

— активізація зовнішньополітичної взаємодії шляхом будівництва транспортного коридору до Польщі/Литви на основі широкої колії, яка забезпечить удосконалення залізничної інфраструктури, механізму логістики; збільшення обсягу експорту продукції АПК. Створення альтернативного логістичного коридору через Польщу в Балтію, що сприятиме географічній диверсифікації експорту сільськогосподарських культур;

— програми підтримки релокації діяльності суб'єктів господарювання аграрного сектора, які сприятимуть підтримці їх виробничого потенціалу та стійкості бізнесу;

— розбудова сухопутної логістичної інфраструктури, яка є альтернативною інших варіантів транспортування сільськогосподарської продукції та аграрного експорту;

— спрощення підключення до інженерних мереж, забезпечення права аграріїв на будівництво об'єктів зеленої енергетики в інтересах зміцнення енергетичної незалежності агросектору, енергетичної децентралізації, екологічної безпеки;

— розвиток меліорації, створення операторів меліоративної інфраструктури в частині водокористування, аграрного відновлення;

— реабілітація та рекультивация земель, оцінка пошкоджень від війни на основі їх інвентаризації, моніторингу, проведення земельної реформи;

— розвиток річкової логістики по Дунаю як альтернативного варіанту внутрішнього транспортування та експорту сільськогосподарської продукції;

— розширення біорізноманіття, підвищення інвестиційної привабливості земель, відновлення і сталий розвиток сільських територій, зелений курс суб'єктів господарювання;

— дослідження і розробки у харчовій промисловості, орієнтовані на створення нових інноваційних продуктів, впровадження аграрних інновацій, зростання доданої вартості [10, с. 66];

— пріоритет експорту сільськогосподарської продукції з високою доданою вартістю, перерозподіл потужностей Української залізниці і контрольно-пропускних пунктів на користь високовартісного експорту.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. Встановлено, що основними негативними факторами впливу військових дій в Україні на розвиток аграрного сектора є: значне зниження виробництва зернових і олійних культур; падіння обсягів виробництва тваринництва, скорочення експорту сільськогосподарської продукції; локальні руйнування активів аграрних підприємств, зупинка операційної діяльності на тимчасово окупованих територіях. Основними механізмами для фінансування аграрного сектора України є: державні гарантії кредитів, цільові гранти та субсидії, страхування сільськогосподарського виробництва, лізингова фінансова підтримка, аграрні облігації (бондові програми), цифрові платформи кредитування.

2. Для удосконалення механізмів управління агропромисловим комплексом України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення національної економіки було проведено SWOT-аналіз і PEST-аналіз. За їх підсумками визначено переваги і недоліки умов функціонування аграрних підприємств, їх ризики і перспективи. Надано оцінку впливу зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних) на діяльність сільськогосподарських підприємств.

3. Запропоновано основні стратегічні заходи Плану відновлення національної економіки за напрямом "Нова аграрна політика": економічна трансформація АПК (збереження економічного потенціалу галузі, його відновлення, забезпечення сталого зростання економічних показників), розвиток аграрної інфраструктури (налагодження нових логістичних маршрутів, активізація експорту, оптимізація внутрішньої логістики; залучення інвестицій у галузь АПК, зокрема в інфраструктуру; збільшення економічного обороту земельних масивів, диверсифікація експортних ризиків, підвищення ефективності використання земель).

4. Доведено, що основними ризиками реалізації стратегічних заходів Плану відновлення національної економіки за напрямом "Нова аграрна політика" є: військово-політичні, інфраструктурно-логістичні, фінансово-економічні, інституційно-правові, зовнішньоекономічні. Сукупність воєнних ризиків, економічних втрат і незавершених реформ створює критичну загрозу для функціонування та виживання аграрного сектора України. Без системної підтримки (фінансової, інфраструктурної, законодавчої, міжнародної) аграрна галузь ризикує втратити стратегічне значення в економіці країни.

5. Запропоновано комплекс механізмів для удосконалення управління агропромисловим комплексом України: відновлення інфраструктури аграрного сектора та логістичних зв'язків; реалізація державних програм підтримки фермерів та інших сільськогосподарських виробників; субсидування аграріїв; залучення міжнародних інвестицій; гуманітарна допомога; реабілітація земель сільськогосподарського призначення; розвиток законодавства щодо майнових прав кредиторів; впровадження спеціалізованих фінансових продуктів для сезонного/довгострокового кредитування; розширення функцій гарантійного фонду; цифровізація процедур отримання фінансування.

Перспективами подальших досліджень є визначення мультиплікативного впливу агропромислового комплексу на розвиток національної економіки.

Література:

1. Ukubassova, G., Mukhamejanova, A., Zhumatayeva, B., Primzharova, K., & Galiyeva, A. Marketing strategies for the development of agricultural exports of Kazakhstan in world markets: Interregional comparative analysis. *Scientific Horizons*. 2025. № 28 (6). P. 193—209. doi: 10.48077/scihor6.2025.193.

2. Nochvina, O., Svyarchuk, O., Swiacik, Ya., Shkolniy, V., & Vilchynska, L. Economic efficiency pulse growth in Ukraine. *Scientific Horizons*. 2025. № 28 (6). P. 100—113. doi: 10.48077/scihor6.2025.100.

3. Думанська І. Ю. Банківське кредитування в системі фінансового забезпечення інноваційного процесу АПК. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. № 2 (25). P. 17—26. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.135975>

4. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О. Концептуальні основи проекту Закону України "Про консолідацію земель сільськогосподарського призначення". *Агросвіт*. 2025. № 14. С. 4—14. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.4A.

5. Кадирус І. Г. Теоретичні підходи до трактування конкуренції і конкурентоспроможності в концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 14. С. 115—123. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.115.

6. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org/home/en>

7. Олійник, Т., & Жураковська, А. Ринок праці в Україні під час війни. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 121—125. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-3>

8. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи "Нова аграрна політика". К.: Національна рада з відновлення України від наслідків війни, 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf>

9. Згадова Н. С., Павленко Г. М., Паненко О. Є. Оптимізація та безпека структури капіталу в аграрних підприємствах. *Агросвіт*. 2023. № 15. С. 52—57. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.15.52

10. Красножон А. О. Оцінка та діагностика впливу організаційної структури аграрних підприємств для впровадження інновацій конкурентоспроможного розвитку. *Агросвіт*. 2023. № 23. С. 60—67. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.23.60

References:

1. Ukubassova, G., Mukhamejanova, A., Zhumatayeva, B., Primzharova, K., & Galiyeva, A. (2025), "Marketing strategies for the development of agricultural exports of Kazakhstan in world markets: Interregional comparative analysis", *Scientific Horizons*, vol. 28 (6), pp. 193—209. doi: 10.48077/scihor6.2025.193.

2. Nochvina, O., Svyarchuk, O., Swiacik, Ya., Shkolniy, V., & Vilchynska, L. (2025), "Economic efficiency pulse growth in Ukraine", *Scientific Horizons*, vol. 28 (6), pp. 100—113. doi: 10.48077/scihor6.2025.100.

3. Dumanska I. Yu. (2018), "Bank lending in the system of financial support for the innovation process of the agricultural complex", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (25), pp. 17—26. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.135975>

4. Tretiak A. M., Tretiak V. M., Priadka T. M. and Kapinos N. O. (2025), "Conceptual foundations of the draft Law of Ukraine "On Consolidation of Agricultural Land", *Ahrosvit*, vol. 14, pp. 4—14.

5. Kadyrus, I. H. (2025), "Theoretical approaches to the interpretation of competition and competitiveness in the concept of enterprise competitiveness management", *Ahrosvit*, vol. 14, pp. 115—123. DOI: 10.32702/2306-6792.-2025.14.115.

6. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2025), available at: <https://www.fao.org/home/en> (Accessed 22 July 2025).

7. Oliynyk, T., & Zhurakovska, A. (2024), "The labor market in Ukraine during the war", *Molodyi vchenyi*, vol. 1 (125), pp. 121—125. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-3>

8. National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War (2022), "Draft Plan for the Recovery of Ukraine. Materials of the Working Group "New Agrarian Policy", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf>. (Accessed 21 July 2025).

9. Zghadova, N. S., Pavlenko, H. M. and Panenko, O. Ye. (2023), "Optimization and security of capital structure in agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 15, pp. 52—57. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.15.52

10. Krasnozhan, A. O. (2023), "Assessment and diagnostics of the impact of the organizational structure of agricultural enterprises on the implementation of innovations for competitive development", *Ahrosvit*, vol. 23, pp. 60—67. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.23.60

Стаття надійшла до редакції 23.07.2025 р.

УДК 657.47:630

Я. П. Іщенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6819-5997>
Н. О. Цимбалюк,
аспірант, Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8117-3409>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.155

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОХОЛДІНГІВ

Ya. Ishchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Taxation, Vinnytsia National Agrarian University
N. Tsybaliuk,
Postgraduate student, Vinnytsia National Agrarian University

ORGANIZATION OF ACCOUNTING SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF AGROHOLDINGS

У статті представлено результати дослідження, присвяченого розробці теоретико-методичних засад організації облікового забезпечення управління маркетинговою діяльністю агрохолдингів в умовах цифровізації економіки, зростання ролі трансакційних витрат та ускладнення корпоративних форм господарювання. Зроблено акцент на специфіці маркетингової діяльності як складової ринкової взаємодії, яка потребує окремого підходу до обліку витрат з урахуванням їх функціонального призначення та зв'язку з бізнес-процесами підприємства. Обґрунтовано доцільність трактування маркетингових витрат як різновиду трансакційних витрат, що дозволяє розширити можливості обліково-аналітичного забезпечення управлінських рішень у межах корпоративних структур.

У межах дослідження запропоновано класифікацію витрат маркетингової діяльності за низкою ознак, включаючи функціональну, організаційну та аналітичну, що дає змогу гнучко адаптувати облікову модель до особливостей підприємства. Розроблено номенклатуру об'єктів обліку маркетингової діяльності та витрат, яка структурована за напрямками бізнес-процесів і центрами відповідальності. Окрема увага приділена формуванню внутрішніх регламентів (облікова політика, довідники, класифікатори), які мають бути формалізованими на корпоративному рівні для забезпечення уніфікації облікових процедур у межах агрохолдингу.

Визначено перспективи подальших досліджень у напрямі інтеграції цифрових інструментів маркетингу в систему управлінського обліку та вдосконалення методики їх обліку.

The article substantiates the theoretical and methodological approaches to organizing accounting support for managing the marketing activities of agrohholdings under the conditions of dynamic transformation of the market environment and the increasing significance of transactional costs. It is proved that marketing expenses should be interpreted as a component of transactional costs, which expands the traditional accounting approach and enhances the usefulness of accounting information for managerial decision-making. The study emphasizes that marketing activities in corporate agribusiness structures are characterized by a high level of complexity due to functional decentralization, geographical dispersion of business units, and integration of multiple communication channels. The paper presents a classification of marketing costs by functional purpose, method of allocation to accounting objects, places of origin, and capital intensity.

A nomenclature of accounting objects and cost items is proposed, reflecting the specifics of business processes such as advertising, market research, public relations, branding, direct and digital marketing, exhibition activities, customer loyalty programs, sales logistics, and distribution. The importance of structuring accounting data by responsibility centers (e.g., marketing department, logistics unit) is emphasized to ensure proper cost control and performance assessment.

The study also outlines the analytical aspects of cost accounting, including the necessity to distinguish between current and capitalized expenses. Internal regulations—such as accounting policy orders, classifiers, and charts of accounts—should formalize the applied accounting practices at the corporate level to ensure consistency and comparability across business units.

Furthermore, a management reporting form titled "Report on Marketing Communications Costs" is proposed to support strategic analysis and budgeting. The findings of this study have both theoretical and practical implications, offering a conceptual framework for building an integrated accounting and analytical system for marketing cost management in large-scale corporate agribusiness structures. The paper also outlines future research directions aimed at developing tools for evaluating the effectiveness of marketing expenses, integrating digital marketing tools into accounting systems, and designing analytical models to forecast the impact of marketing costs on financial performance.

Ключові слова: маркетингова діяльність, маркетинг, облік, витрати, корпоративні підприємницькі структури, аграрний бізнес, управління.

Key words: marketing activity, marketing, accounting, costs, corporate entrepreneurial structures, agribusiness, management.

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

У сучасному аграрному секторі економіки спостерігається стійка тенденція до формування та розвитку корпоративних підприємницьких структур, зокрема у формі агрохолдингів та інтегрованих агропромислових об'єднань. Цей процес зумовлений потребою в концентрації капіталу, ресурсів та управлінських рішень для забезпечення масштабності виробництва, впровадження інноваційних технологій, зменшення транзакційних витрат та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках. У цих умовах функціонування аграрного сектора економіки особливої актуальності набуває питання ефективного управління маркетинговою діяльністю агрохолдингів, яка визначає їх конкурентоспроможність, адаптивність до ринкових змін і здатність формувати стійкі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Одним із ключових елементів управління маркетингом є належним чином організоване облікове забезпечення, що дає змогу отримувати своєчасну, повну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Водночас на практиці спостерігається фрагментарність і недостатній рівень інтеграції облікових процедур у систему управління маркетингом підприємств аграрного бізнесу. Це ускладнює процес аналізу витрат на маркетинго-

ву діяльність, оцінку її ефективності та стратегічне планування. У зв'язку з цим виникає потреба у науковому обґрунтуванні та вдосконаленні підходів до організації облікового забезпечення як інструменту підтримки управлінських функцій у сфері маркетингу.

Таким чином, проблема полягає у необхідності формування комплексної системи облікового забезпечення, здатної враховувати специфіку маркетингової діяльності агрохолдингів та забезпечувати ефективне управління нею.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження й публікації науковців демонструють чітку тенденцію до інтеграції облікових, аналітичних та інформаційних систем у процес управління маркетинговою діяльністю суб'єктів господарювання.

Сутність і специфіка маркетингових підходів до збуту продукції підприємств агробізнесу із застосуванням цифрових інструментів та технологій були предметом дослідження Т. Кашульської [1], Г. Калетніка [2]. Т. Мацієвич, Т. Грекова, А. Коломієць аналізують роль цифрових комунікацій у стратегічному управлінні агропідприємствами [3]. Проблеми складу та класифікації витрат на збут та маркетингових витрат в контексті їх облікового відображення розглядалися О. Височан, Т. Водяним [4]; Т. Мулик, Я. Мулик [5]; Т. Данько, М. Воліковою [6], В. Литвиненко, О. Кривошей [7] та

іншими. Проблематиці облікового забезпечення управління маркетинговою діяльністю присвячені праці С. Вітер, З. Вітер [8]; Н. Правдюк [9].

Питання злиття та поглинання підприємств у межах вертикальної інтеграції знайшло своє теоретичне обґрунтування в роботі Р. Коуза "Природа фірми" [10]. Дослідник доводить, що формування інтегрованих корпоративних структур зумовлене прагненням до зниження трансакційних витрат, характерних для функціонування на відкритому ринку. На його думку, межі зростання фірми визначаються моментом, коли внутрішні накладні витрати починають перевищувати трансакційні витрати, притаманні ринковому механізму. Це підкреслює важливість дослідження маркетингових витрат через призму їх розгляду, як частини трансакційних витрат.

Останні дослідження науковців значною мірою концентруються на цифровому та аналітичному вимірах управління маркетинговою діяльністю. Інноваційні інструменти управління, так як ERP (Enterprise Resource Planning) — Планування ресурсів підприємства; CRM (Customer Relationship Management) — Управління взаємовідносинами з клієнтами; BI (Business Intelligence) — Бізнес-аналітика, в основному неінтегровані в облікову систему. Наслідком цього є фрагментарність інформаційних потоків, ускладнення процесів збору, обробки та аналізу даних, що знижує оперативність і якість управлінських рішень у сфері маркетингу, а також унеможливорює комплексне оцінювання ефективності маркетингових заходів і витрат.

Окрім того, для корпоративних підприємницьких структур, облік витрат маркетингової діяльності набуває особливої актуальності в контексті їх трактування як складової трансакційних витрат. Такий підхід розширює традиційне уявлення про маркетингові витрати, виходячи за межі лише витрат на рекламу, просування чи збут продукції. З огляду на те, що маркетинг виконує важливу функцію налагодження зв'язків між виробником і споживачем, пов'язані з ним витрати охоплюють значний обсяг трансакційних дій: пошук і утримання клієнтів, ведення переговорів, укладення договорів, інформаційне забезпечення, логістичну підтримку тощо.

В умовах функціонування великих агропромислових об'єднань, для яких характерна складна організаційна структура та багаторівнева система управління, проблема обліку таких витрат посилюється через наявність знач-

ної кількості операцій внутрішньої взаємодії між окремими бізнес-єдиницями корпоративної структури.

Таким чином, наукове осмислення обліку маркетингових витрат як частини трансакційних витрат є необхідною умовою для формування сучасної обліково-аналітичної системи, що здатна забезпечити стратегічне управління маркетинговою діяльністю в корпоративних аграрних структурах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обґрунтування та розробка теоретико-методичних підходів до організації облікового забезпечення управління маркетинговою діяльністю агрохолдингів з урахуванням специфіки їх корпоративної структури, цифрової трансформації та зростаючої ролі трансакційних витрат у системі маркетингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У законодавчих та нормативно-правових актах України поняття "маркетингова діяльність" прямо та чітко не визначене як окрема правова категорія. Однак у ряді документів зустрічається згадка про маркетингову діяльність або маркетинг, здебільшого в контексті господарської діяльності, публічних закупівель, реклами, стратегічного планування тощо.

Всесвітньо відомий провідний фахівець у галузі маркетингу Філіп Котлер [11] розмежовує соціальний та управлінський аспекти маркетингової діяльності. З соціальної точки зору, автор визначає маркетинг як соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і запитів індивідів і їх груп шляхом створення та пропонування товарів і послуг, що мають цінність, та обміну ними.

З позицій управління маркетинг часто інтерпретується як "мистецтво продажу товарів", що підкреслює його прикладний характер, орієнтований на ефективну реалізацію продукції на ринку. Управлінський аспект маркетингової діяльності — маркетинг менеджмент Ф. Котлер трактує як мистецтво і науку застосування базових маркетингових концепцій для вибору цільових ринків, залучення, утримання та розширення кола споживачів шляхом створення і надання високоякісних споживчих цінностей та здійснення пов'язаних із ними комунікацій [11].

Один із провідних теоретиків менеджменту та маркетингу Пітер Друкер [12] зазначав,

що головним завданням маркетингу є мінімізація зусиль, пов'язаних зі збутом. На його думку, ефективний маркетинг полягає у досягненні такого рівня розуміння потреб і запитів споживачів, за якого запропоновані товари чи послуги максимально відповідатимуть їх очікуванням і, фактично, "продаватимуть себе самі". Ідеальним результатом маркетингової діяльності, за Друкером, є споживач, готовий до здійснення покупки.

У вітчизняній науковій літературі та практичному обігу "маркетингова діяльність" трактується як система заходів, спрямованих на вивчення ринку, потреб споживачів, розробку та просування товарів чи послуг.

У межах даного дослідження основну увагу зосереджено на управлінському аспекті маркетингової діяльності, а також на одній із ключових функцій, що забезпечує її інформаційну підтримку — обліковому забезпеченні.

Розвиток бухгалтерського обліку є невід'ємною складовою загального прогресу суспільства, оскільки облік виконує ключову інформаційну функцію в системі економічних відносин. Його еволюція тісно пов'язана зі змінами у соціально-економічному середовищі, трансформацією форм власності, ускладненням господарських зв'язків та зростанням інформаційних потреб користувачів. У сучасних умовах глобалізації економічних процесів, інтеграції фінансових ринків і цифрової трансформації бухгалтерський облік зазнає суттєвих змін як на концептуальному, так і на прикладному рівнях, виступаючи важливим інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та довіри в динамічному середовищі глобальної економіки. В умовах глобалізації економічних і соціальних процесів закономірним є зростання кількості, масштабів і впливовості інтегрованих корпоративних структур. В Україні на початок 2024 р. функціонувало 927 корпоративних підприємницьких об'єднань (зокрема корпорацій, консорціумів і концернів) та 11 381 дочірніх підприємств [13]. В складній політичній та економічній ситуації, в якій на сьогодні опинилась наша країна, ці суб'єкти господарювання демонструють відносну стійкість і конкурентоспроможність.

Організація облікового забезпечення управління маркетинговою діяльністю корпоративних підприємницьких структур аграрного сектору економіки потребує врахування багатьох чинників, серед яких ключову роль відіграють: багаторівнева структура корпоративного управління, географічна децентралізація бізнес-процесів, цифровізація управлінських

функцій та необхідність гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим виникає потреба у системному підході до побудови облікової моделі, що дозволяє забезпечити комплексний облік маркетингових витрат, їх аналітичне опрацювання та використання отриманих даних для прийняття ефективних управлінських рішень.

Однією з основних характеристик маркетингової діяльності в агрохолдингах є її розподіленість як у функціональному, так і в просторовому аспекті. Збутова діяльність, комунікаційні кампанії, логістика, дослідження ринку та взаємодія з клієнтами часто здійснюються окремими бізнес-одинацями, що ускладнює централізований контроль та облік пов'язаних витрат. У таких умовах класичні підходи до обліку маркетингових витрат втрачають свою ефективність, оскільки не враховують специфіку вертикальної та горизонтальної інтеграції підприємств у межах агрохолдингу.

Основним об'єктом управління та обліку маркетингової діяльності є витрати. Початковим етапом у процесі організації обліку певного об'єкта виступає його попереднє визначення та систематизація, що забезпечує можливість формування обґрунтованої номенклатури об'єктів обліку.

У чинному нормативно-правовому полі України відсутнє чітке визначення поняття та структури маркетингових витрат. У пункті 19 Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" наводиться перелік витрат, пов'язаних зі збутом, до якого включено окремі складові маркетингових витрат, сформульовані як "витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг)" [14]. Таким чином, відповідно до логіки зазначеного стандарту, склад маркетингових витрат фактично звужується до наведених елементів, що не відображає їх економічної сутності в повній мірі.

Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності [15] наводять більш детальну номенклатуру маркетингових витрат (рис. 1).

У системі управління підприємством маркетингові витрати становлять важливу складову загальної системи витрат, оскільки вони безпосередньо пов'язані з формуванням попиту, просуванням продукції на ринок, підтримкою іміджу компанії та забезпеченням її конкурентоспроможності. У науково-практичній площині маркетингові витрати розглядаються як сукупність економічних ресурсів, спрямованих

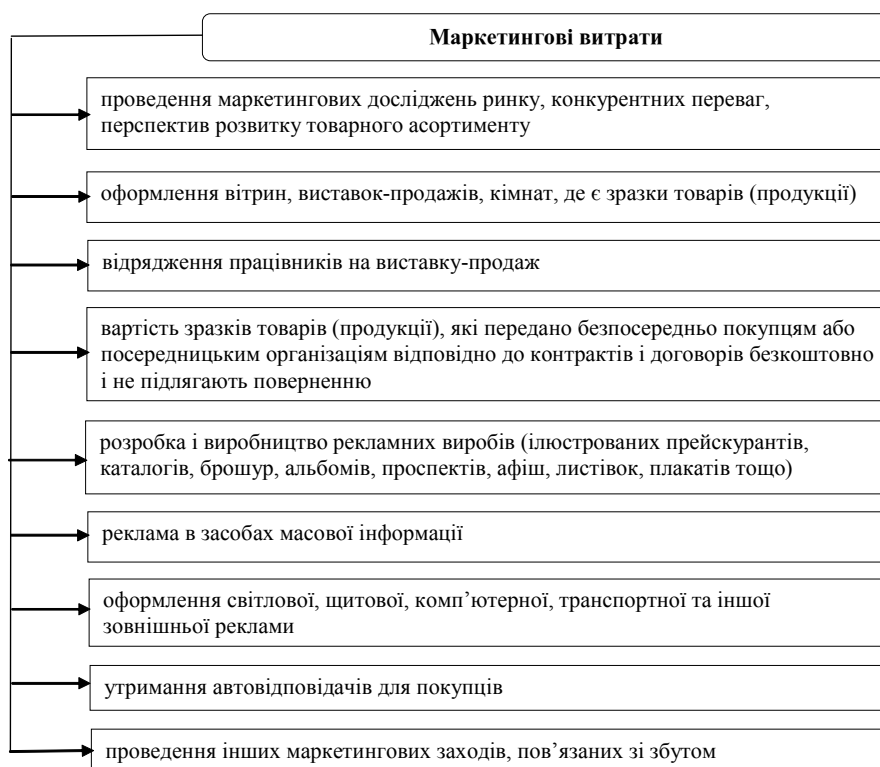


Рис. 1. Номенклатура маркетингових витрат за Методичними рекомендаціями з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі [15].

на реалізацію заходів із дослідження ринку, формування попиту, стимулювання збуту, просування товарів (послуг), комунікацій та обслуговування споживачів.

Відтак, маркетингові витрати мають характерні риси. Це спрямованість маркетингових витрат на зовнішнє середовище підприємства (споживачі, конкуренти, посередники, ринок загалом); їх інвестиційний характер, адже у ряді випадків такі витрати не мають негайної віддачі, проте формують лояльність клієнтів і стають каналами збуту; мають складну структуру і охоплюють різноманітні функції маркетингу, зокрема аналіз, планування, збут, рекламу, PR, логістику, післяпродажне обслуговування тощо (рис. 2).

У наукових дослідженнях, присвячених обліку маркетингової та збутової діяльності, триває дискусія щодо співвідношення понять "маркетинг" і "збут". Переважна більшість авторів [6, 7, 8] справедливо розглядає збут як підсистему маркетингу, обґрунтовуючи це тим, що до функцій маркетингових підрозділів входять аналіз ринку,

прогнозування продажів, дослідження попиту та каналів збуту, організація збуту продукції, управління асортиментом, контроль чинників, що впливають на споживчу поведінку, бюджетування маркетингу та формування позитивного іміджу підприємства. Відтак, збут розглядається лише як одна з функціональних складових маркетингової діяльності.

В цьому контексті, вважаємо за доцільне в межах класифікації маркетингових витрат за функціональною ознакою виділяти витрати на прямий збут продукції (збутова логістика, пакування, зберігання тощо), комунікаційні витрати (реклама, PR, цифрові кампанії), витрати на маркетингові дослідження, витрати на утримання клієнтів тощо. Такий підхід сприяє де-

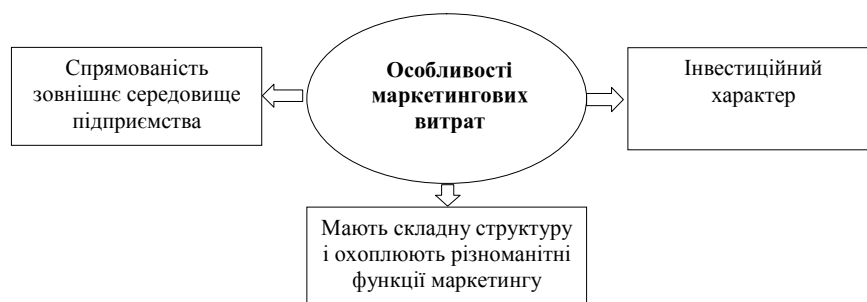


Рис. 2. Специфічні риси маркетингових витрат

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 1. Класифікація маркетингових витрат

Ознака класифікації	Група витрат	Склад витрат
За функціональним призначенням	Витрати на прямий збут продукції	Витрати збутової логістики, пакування, зберігання
	Витрати на маркетингові дослідження	Витрати на соціальні дослідження, дослідження споживчої поведінки, конкурентів, ринкових трендів
	Витрати на формування попиту та стимулювання збуту	Знижки, бонуси, промоакції
	Витрати на рекламну діяльність	Виготовлення рекламних матеріалів, розміщення в медіа, контекстна реклама, брендинг
	Витрати на зв'язки з громадськістю та PR	Організація пресконференцій, спонсорство, участь у виставках, ведення корпоративних сторінок у соціальних мережах
	Витрати на обслуговування клієнтів	Післяпродажний сервіс, гарячі лінії, гарантійне обслуговування
	Витрати на створення та підтримку корпоративного іміджу	Брендинг, соціальні проєкти, сертифікації, репутаційний менеджмент
За способом віднесення до об'єкта обліку	Прямі	Безпосередньо пов'язані з окремим проєктом, товаром чи кампанією (наприклад, рекламна кампанія конкретного продукту)
	Непрямі	Неможливо економічно доцільним способом прямо (без розподілу) віднести на конкретний об'єкт обліку
За місцем виникнення	Центральний офіс (управляюча компанія)	Розробка стратегії в центральному офісі
	Філії	Рекламна акція в конкретній бізнес-одиниці
	Аутсорсингові підрядники	Маркетингові агенції
За капіталізацією	Поточні	Витрати, що здійснюються для підтримки існуючих процесів, а не створення нових довгострокових активів. Ці витрати пов'язані з отриманням доходу в поточному звітному періоді.
	Капітальні	Витрати, що спрямовані на придбання, створення або поліпшення довгострокових активів, які будуть використовуватися в діяльності підприємства протягом тривалого періоду (наприклад, витрати на розробку бренду).

Джерело: розроблено авторами.

талізації облікових даних та формуванню гнучких звітних форм для управлінського аналізу.

Для потреб обліково-аналітичного забезпечення, виокремлення об'єктів обліку та статей обліку маркетингових витрат їх варто групувати за наступними критеріями (табл. 1).

Маркетингові витрати — це не просто витрати на рекламу чи просування товарів (послуг), а системна сукупність витрат на взаємодію підприємства з ринком, тобто їх слід ідентифікувати як трансакційні витрати. У межах інституціональної теорії природи фірми та концепції трансакційних витрат Р. Коуз обґрунтовує, що ключовим мотивом виникнення економічних інституцій — фірм, є необхідність мінімізації трансакційних витрат [10]. За його підходом, створення корпоративних підприємницьких структур обумовлене прагненням замінити ринкові механізми координації інструментами внутрішньофірмового управління, тим самим знижуючи трансакційні витрати.

Р. Коуз розкриває природу трансакційних витрат через аналіз процесів, що супроводжують економічну взаємодію між суб'єктами ринку. Зокрема, він зазначає, що покупці й продавці мають ідентифікувати один одного, зібрати інформацію про можливості угоди, узгодити цінові параметри, провести переговори, укласти контракти та забезпечити їх виконання. У цьому процесі формуються ринки й виникають посередники, які сприяють реалізації угод. Саме витрати, пов'язані з цими організаційно-інформаційними та координаційними діями, Р. Коуз визначає як трансакційні витрати [10].

Таким чином, на основі представленої класифікації та інтерпретації маркетингових витрат як складової трансакційних витрат, доцільно сформулювати номенклатуру об'єктів їх обліку, адаптовану до потреб корпоративних підприємницьких структур.

Зокрема, поділ маркетингових витрат на прямі і непрямі обумовлює органі-

зацію їх обліку за окремими маркетинговими заходами (у випадку, коли такі витрати безпосередньо пов'язані з реалізацією окремих маркетингових рішень або кампаній), так і за однорідними групами заходів (якщо витрати мають загальний характер і не можуть бути віднесені до конкретного об'єкта ринкової взаємодії). Непрямі витрати маркетингової діяльності, залежно від інформаційних потреб системи управління та обраної облікової політики підприємства, можуть бути розподілені між відповідними об'єктами обліку або, згідно з вимогами національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, списані на фінансові результати звітного періоду без розподілу.

Для забезпечення контрольної функції управління, важливим є встановлення центрів відповідальності за рівень та ефективність маркетингових заходів. Організація обліку витрат маркетингової діяльності за центрами відпові-

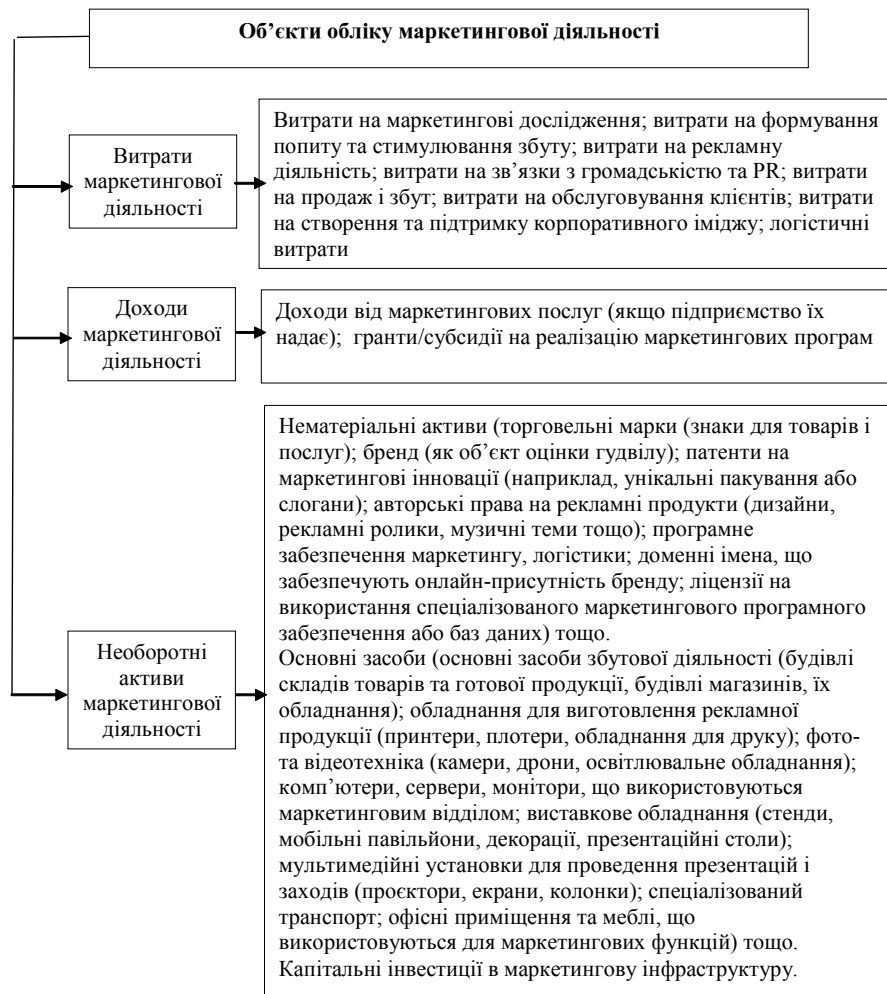


Рис. 3. Номенклатура об'єктів обліку маркетингової діяльності

Джерело: сформовано авторами.

дальності забезпечується їх поділом за місцями виникнення. Для корпоративних підприємницьких структур це центральний офіс (управляюча компанія), відокремлені бізнес-одиноці, аутсорсингові підрядники (маркетингові агенції).

З метою аналітичного забезпечення управління релевантною інформацією про маркетингові витрати, в обліку важливо розмежовувати поточні витрати та витрати, які капіталізуються. Перші включаються до витрат звітного періоду безпосередньо в момент їх визнання. Тоді як другі формують витрати звітного періоду шляхом систематичного розподілу вартості необоротних активів у вигляді амортизаційних відрахувань.

Поділ маркетингових витрат за функціональним призначенням має використовуватись при побудові номенклатури статей витрат залежно від їх суттєвості на кожному конкретному підприємстві та виходячи з корпоративної облікової політики.

Витрати є основним, проте не єдиним об'єктом обліку маркетингової діяльності. Система об'єктів обліку маркетингової діяльності представлена на рис. 3.

Теоретичні дослідження та практика організації управлінського обліку в агрохолдингах підтверджують доцільність забезпечення відповідності об'єктів обліку об'єктам управління, серед яких традиційно виокремлюються господарські (бізнес-) процеси як ключові елементи управлінської діяльності підприємства. Стосовно маркетингових витрат, процесний підхід до управління ними забезпечується організацією їх обліку за групами, виділеними за ознакою віднесення їх до бізнес-процесів цього виду діяльності:

- рекламна діяльність;
- дослідження ринку;
- PR-діяльність;
- брендинг та створення іміджу;
- прямий маркетинг;
- цифровий маркетинг;

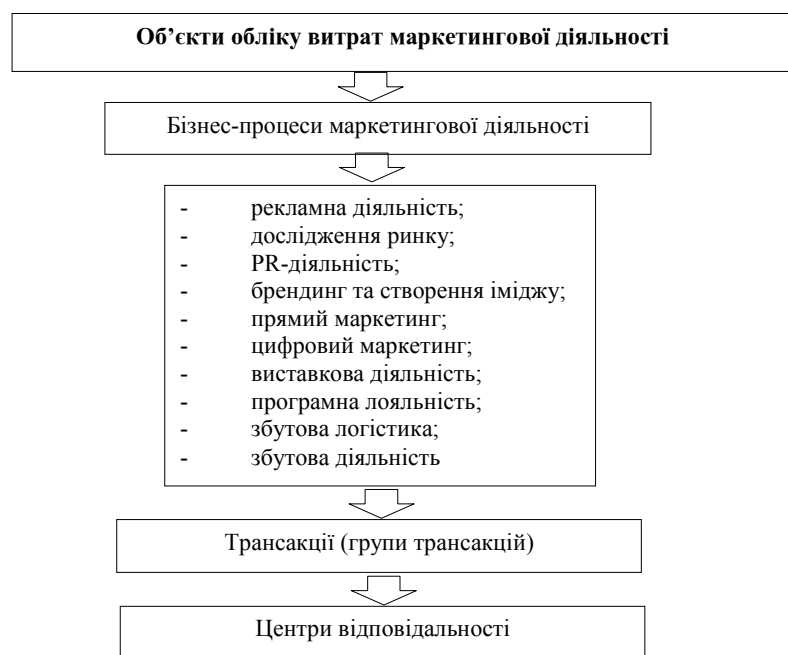


Рис. 4. Об'єкти обліку маркетингових витрат

Джерело: сформовано авторами.

- виставкова діяльність;
- програмна лояльність;
- збутова логістика;
- збутова діяльність.

Для забезпечення ефективного управління витратами окремих бізнес-процесів необхідною умовою є чітке визначення відповідальних осіб за понесені витрати та досягнуті результати в межах кожного процесу, що має бути відображено в схемах бізнес-процесів. У зв'язку з цим процесно-орієнтований облік маркетингових витрат доцільно здійснювати і за центрами відповідальності, якими можуть бути: відділ маркетингу, відділ логістики тощо.

Деталізація об'єктів обліку маркетингових витрат як складової зовнішніх трансакційних витрат може здійснюватися за окремими трансакціями. Такий підхід обумовлений тим, що в межах теорії трансакційних витрат базовою аналітичною одиницею розглядається акт економічної взаємодії — трансакція або угода, яка й слугує основою для облікового відображення відповідних витрат маркетингової діяльності.

Запропоновані підходи до побудови системи об'єктів обліку витрат маркетингової діяльності представлено на рис. 4.

Корпоративні підприємницькі структури характеризуються значними витратами, пов'язаними з трансакціями ринкової взаємодії. Відтак, облік маркетингових витрат агрохолдингів доцільно здійснювати з деталізацією за відповідними статтями витрат. Згідно з вимо-

гами національних облікових стандартів, встановлення номенклатури статей витрат є прерогативою суб'єкта господарювання. Тому вона формується з огляду на організацію маркетингової діяльності корпоративної структури та організацію управління цим видом діяльності.

Аналітичні аспекти організації обліку мають бути чітко структурованими та формалізованими шляхом їх затвердження у відповідних внутрішніх регламентах (наказ про облікову політику, довідники, класифікатори, робочий план рахунків тощо), зокрема у довіднику номенклатури об'єктів обліку витрат, довіднику статей витрат, довіднику центрів відповідальності.

Всі зазначені внутрішні регламенти, що врегульовують організацію обліку, повинні мати корпоративний статус оскільки вони є

інструментами уніфікації облікових процедур на рівні всієї корпоративної структури та забезпечують єдиний підхід до обліку і формування звітності бізнес-одиниць, що сприяє керованості управлінських процесів, особливо в умовах централізованого управління.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасна система обліку маркетингової діяльності в корпоративних підприємницьких структурах, зокрема в агрохолдингах, є фрагментарною, недостатньо інтегрованою в загальну систему управління та не враховує повною мірою специфіку маркетингових витрат як різновиду трансакційних витрат. Відсутність нормативного визначення складу маркетингових витрат та науково обгрунтованої їх класифікації у вітчизняній обліковій практиці ускладнює процеси аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень.

Запропоновано концептуальні підходи до організації облікового забезпечення управління маркетинговою діяльністю, що передбачають деталізацію витрат за функціональними напрямками, центрами відповідальності, трансакціями та бізнес-процесами. Розроблено номенклатуру об'єктів обліку маркетингової діяльності та маркетингових витрат, яка відповідає логіці управлінської та трансакційної взаємодії. Визначено доцільність фіксації ана-

літичних розрізів обліку у внутрішніх регламентах корпоративного рівня (облікова політика, класифікатори, довідники), що забезпечує уніфікацію облікових процедур та інформаційну узгодженість між бізнес-єдиницями.

Обґрунтовано доцільність трактування маркетингових витрат як зовнішніх трансакційних витрат, що дає змогу поглибити розуміння економічної природи таких витрат та посилити роль облікової інформації в управлінні ринковими взаємодіями.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є: розробка типових методичних підходів до обліку маркетингових витрат у корпоративних структурах; інтеграція цифрових інструментів управління маркетингом у систему облікового забезпечення;

Отримані результати мають теоретичне і прикладне значення для побудови ефективної системи обліку в агропромислових корпораціях, орієнтованої на стратегічне управління маркетинговою діяльністю.

Література:

1. Кашульська Т. Маркетингові орієнтири збуту продукції підприємств агробізнесу в умовах цифровізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. Вип. 334. № 5. С. 543—548. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1040/1058>

2. Калетник Г. М., Дармограй О. В. Розвиток ринку сільськогосподарської продукції та формування продовольчої безпеки: монографія. Вінниця, 2016. 266 с.

3. Мацієвич Т., Грекова Т., Коломієць А. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні агропідприємствами в умовах цифровізації. Економічний вісник Причорномор'я. 2024. № 5. С. 72—82.

4. Височан О., Водяний Т. Облік маркетингових витрат підприємства. Український економічний часопис. 2024. № 5. С. 28—34. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/426/410>

5. Мулик Т.О., Мулик Я.І. Організація обліку і аудиту витрат на збут підприємства: стан та напрями вдосконалення. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 965—971.

6. Данько Т.В., Волікова М.В. Аналіз уточнення сучасних підходів до класифікації маркетингових затрат підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2012_16/statia/17danko.pdf.

7. Литвиненко В.С., Кривошей О.В. Класифікація витрат маркетингової діяльності в об-

ліку сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління бізнесом. 2023. Том 14, вип. 3. С. 66—83. URL: <https://economicscience.com.ua/en/journals/t-14-3-2023/klasifikatsiya-vitrat-marketingovoyi-diyalnosti-v-obliku-sil'skogospodarskikh-pidpriyemstv>

8. Вітер С.А., Вітер З.Д. Обліково-аналітичне забезпечення управління маркетинговими витратами сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 12. С. 34—40.

9. Правдюк Н.Л. Облікове забезпечення управління маркетинговою стратегією підприємства. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 2. С. 100—115.

10. Коуз Р. Природа фірми (The Nature of the Firm): Нобелівська лекція. URL: <http://iee.org.ua/ua/publication/16/>

11. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.А. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К.: Видавництво "Хімджест", 2008. 720 с.

12. Marketing IS Business: The Wisdom of Peter Drucker. URL: <https://marketinginsidergroup.com/strategy/marketing-is-business-the-wisdom-of-peter-drucker/>

13. Кількість зареєстрованих юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

14. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

15. Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 22.05.2002 № 145. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0145569-02#Text>.

References:

1. Kashul's'ka, T. (2024), "Marketing guidelines for the sale of products of agribusiness enterprises in the conditions of digitalization", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 334, no. 5, pp. 543—548, available at: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1040/1058> (Accessed 15 July 2025).

2. Kaletnik, H. M. and Darmohraj, O. V. (2016), Rozvytok rynku sil's'kohospodars'koi produktsii ta formuvannia prodovol'choi bezpeky [Development of the agricultural market and the formation of food security] monohrafiia. Vinnytsia, Ukraine.

3. Matsiievych, T., Hrekova, T. and Kolo-miiets', A. (2024), "A complex of marketing communications in the strategic management of agricultural enterprises in the context of digitalization", *Ekonomichnyj visnyk Prychornomor'ia*, vol. 5, pp. 72—82.

4. Vysochan, O. and Vodiany, T. (2024), "Accounting of marketing expenses of an enterprise", *Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys*, vol. 5, pp. 28—34, available at: <https://journals.dpu-kyiv.ua/index.php/economy/article/view/426/410> (Accessed 15 July 2025).

5. Mulyk, T.O. and Mulyk, Ya.I. (2018), "Organization of accounting and auditing of enterprise marketing costs: status and areas for improvement", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 22, pp. 965—971.

6. Dan'ko, T.V. and Volikova, M.V. (2012), "Analysis of the refinement of modern approaches to the classification of enterprise marketing costs", available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2012_16/statia/17danko.pdf (Accessed 15 July 2025).

7. Lytvynenko, V.S. and Kryvoshej, O.V. (2023), "Classification of marketing expenses in the accounting of agricultural enterprises", *Ekonomika ta upravlinnia biznesom*, vol. 14, no. 3, pp. 66—83, available at: <https://economicscience.com.ua/en/journals/t-14-3-2023/klasifikatsiya-vitrat-marketingovoyi-diyalnosti-v-obliku-silskogospodarskikh-pidpriemstv> (Accessed 15 July 2025).

8. Viter, S. and Viter, Z. (2016), "Accounting and analytical support strategic management cost of sales of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 12, pp. 34—40.

9. Pravdiuk, N.L. (2019), "Accounting support for managing the marketing strategy of an enterprise", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 2, pp. 100—115.

10. Kouz, R. (1991), "The Nature of the Firm", available at: <http://iee.org.ua/ua/publication/16/> (Accessed 15 July 2025).

11. Kotler, F. Keller, K.L. and Pavlenko, A.F. (2008), *Marketynhovyj menedzhment [Marketing Management]* Khimdzhest, Kyiv, Ukraine.

12. Reno, G. (2022), "Marketing IS Business: The Wisdom of Peter Drucker", available at: <https://marketinginsidergroup.com/strategy/marketing-is-business-the-wisdom-of-peter-drucker/> (Accessed 15 July 2025).

13. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Number of registered legal entities by organizational and legal forms of business", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15 July 2025).

14. Ministry of Finance of Ukraine (1999), "National Accounting Regulation (Standard) 16 "Expenses", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (Accessed 15 July 2025).

15. Ministry of Economy and European Integration of Ukraine (2002), "Methodological recommendations on the formation of the composition of expenses and the procedure for their planning in trading activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0145569-02#Text>. (Accessed 15 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.07.2025 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 631.1:658.8:658.012.2(477)

L. Tarasovych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Marketing, Polissia National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>
R. Liashenko,
Postgraduate student, Polissia National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2509-1952>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.165

SYNERGY OF SYSTEM MANAGEMENT AND MARKETING TECHNOLOGIES IN AGRIBUSINESS: ASSESSMENT OF RESOURCE POTENTIAL AND FORECAST OF DEVELOPMENT DYNAMICS

Л. В. Тарасович,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, Поліський національний університет
Р. В. Ляшенко,
аспірант, Поліський національний університет

СИНЕРГІЯ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРОБІЗНЕСІ: ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ПРОГНОЗ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ

The article provides a comprehensive analysis of the transformation processes in the agribusiness of Ukraine in the context of full-scale military aggression, with a focus on the integration of system management and marketing technologies as tools for improving the efficiency of business processes. It is established that the agribusiness of Ukraine, despite the deep crisis caused by the full-scale war, demonstrates a high level of adaptability. Despite the decline in the share of agricultural products in GDP, monetary production volumes are approaching the pre-war level, which indicates the resilience of the industry to external shocks.

Structural shifts in the reproductive subsystems of the agrarian economy are identified, in particular, the redistribution of capital investments in favour of the processing sector, which indicates the formation of new priorities in the development of agribusiness, focused on increasing the added value of products and diversifying market channels. It is established that a decrease in the ratio between the production of raw materials and finished products leads to a narrowing of the possibilities of deep processing and indicates the need to develop internal value chains.

The article identifies differences in the structure of resource potential, financial indicators and management capabilities of agribusiness enterprises that differ in the scale of activity. It is established that small business maintains high profitability and a stable share of equity capital; medium-sized businesses form the investment potential of the industry; microenterprises demonstrate flexibility and the ability to quickly adapt to an unstable environment.

A linear econometric model for forecasting the volume of capital investment in agribusiness based on the time series of 2012–2023 is built. The results obtained indicate a positive trend in investment until 2027, which creates the basis for the digital transformation of agribusiness. In particular, this includes the introduction of innovative marketing technologies, automation of management processes, development of processing capacities, and the formation of flexible, competitive management systems capable of operating in the face of prolonged crisis impacts and contributing to the sustainable post-war recovery of the agricultural sector of Ukraine's economy.

У статті здійснено аналіз трансформаційних процесів в агробізнесі України, з акцентом на інтеграцію системного менеджменту та маркетингових технологій як інструментів підвищення ефективності бізнес-процесів. Встановлено, що агробізнес України, незважаючи на глибоку кризу, спричинену повномасштабною війною, демонструє достатній рівень адаптивності. Попри скорочення частки аграрної продукції у ВВП, грошові обсяги виробництва наближаються до довоєнного рівня, що свідчить про стійкість галузі до зовнішніх викликів.

Виявлено структурні зрушення у відтворювальних підсистемах аграрної економіки, зокрема — перерозподіл капітальних інвестицій на користь переробної сфери, що вказує на формування нових пріоритетів у розвитку агробізнесу, орієнтованих на збільшення доданої вартості продукції та диверсифікацію ринкових каналів. Встановлено, що зниження коефіцієнта співвідношення між виробництвом сировини та готової продукції спричиняє зростання можливостей глибокої переробки та вказує на необхідність розвитку внутрішніх ланцюгів створення доданої вартості вартості.

Ідентифіковано відмінності у структурі ресурсного потенціалу, фінансових показників та управлінських можливостях суб'єктів агробізнесу, відмінних за масштабами діяльності. Встановлено, що малий агробізнес зберігає високу прибутковість і стабільну частку власного капіталу; середній — формує інвестиційний потенціал галузі; мікропідприємства демонструють гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нестабільного бізнес-середовища.

Побудовано лінійну економетричну модель для прогнозування обсягів капітальних інвестицій у сферу агробізнесу на основі часових рядів 2012—2023 рр. Отримані результати свідчать про позитивну динаміку інвестицій до 2027 р., що створює підґрунтя для цифрової трансформації агробізнесу. Зокрема, йдеться про впровадження інноваційних маркетингових технологій, автоматизацію управлінських процесів, розвиток переробних потужностей і формування гнучких, конкурентоспроможних систем менеджменту, здатних функціонувати в умовах тривалих кризових впливів та сприяти стійкому післявоєнному відновленню аграрного сектора економіки України.

Key words: system management, agricultural business, marketing technologies, marketing management, digitalisation, resource potential.

Ключові слова: системний менеджмент, аграрний бізнес, маркетингові технології, маркетинг-менеджмент, діджиталізація, ресурсний потенціал.

GENERAL PROBLEM STATEMENT AND ITS CONNECTION TO IMPORTANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS

Modern agribusiness operates in a highly turbulent environment caused by both internal economic transformations and external challenges, including military operations, changing global markets, logistical constraints and unstable resource supply. In these conditions, there is a growing need to introduce new management approaches that combine strategic vision, flexibility and the ability to adapt quickly.

The synergy of systemic management and marketing technologies opens up new opportunities for ensuring the sustainable development of agricultural enterprises. The systemic approach allows for a comprehensive assessment of all management processes, while marketing technologies contribute to a better understanding of consumer

demands, the development of effective market strategies and the growth of product competitiveness.

Assessment of the resource potential of agribusiness as a basis for strategic planning and forecasting the dynamics of its development is a prerequisite for making sound management decisions. This makes research at the intersection of system management and marketing extremely relevant from both scientific and applied perspectives, especially in the context of post-war recovery and strengthening of the country's food security.

ANALYSIS OF RECENT PUBLICATIONS AND RESEARCH

The issue of formation and development of system management in agribusiness is the subject of research by many domestic scientists, including:

Table 1. Production of agribusiness products in Ukraine

Indicator	Year					Deviation of 2023 from 2019, %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Agribusiness output, UAH bn	1142,0	1347,6	1496,7	1242,7	1475,8	-1,39
Share of agribusiness output in GDP, %	38,3	37,9	41,63	34,77	32,42	-22,13
Share of agriculture output in GDP, %	23,1	23,7	27,24	21,26	18,92	-30,53
Share of food, beverage and tobacco production in GDP, %	15,1	14,2	14,39	13,52	13,49	-6,21
Ratio of agriculture output to food, beverage and tobacco production, coefficient	1,53	1,67	1,89	1,57	1,40	-25,94

Source: calculated based on data from [1; 6].

O. Vyshnevetska, I. Havrylko, O. Zakharchuk, T. Zinchuk, I. Kravchuk, I. Kriukova, S. Lavrynenko, H. Levkiv, O. Prysiashniuk, E. Savytskyi, S. Stepanenko, V. Tkachuk, etc. [5; 7; 9; 10; 12—16]. The problem of applying marketing approaches to the development of agribusiness is thoroughly studied: M. Bahorka, V. Bondarenko, S. Bolila, O. Budnik, O. Vlasenko, K. Mazur, N. Stepanenko, V. Zinovichuk, N. Yurchenko, etc. [2—4; 8; 11]. Noting the value of the research results of these scholars, it should be noted that further scientific research in this area of the problem is needed. Of particular interest is the issue of the interaction of system management and marketing technologies in agribusiness to improve the efficiency of management decisions in the context of modern economic challenges.

PURPOSE OF THE STUDY

The aim of the study is to substantiate the possibilities of iteration of system management and marketing technologies in agribusiness by analytically assessing the resource potential of enterprises and forecasting the dynamics of their development to improve the efficiency of management decisions in the context of current economic challenges.

PRESENTATION OF BASIC MATERIAL OF THE RESEARCH

In order to assess the state of development of agribusiness as an object of system management and the scope of application of marketing technologies, it is advisable to use a comprehensive assessment algorithm (integrated methods) that will allow to identify the degree of development in the context of accumulation and reproduction of business resources of subjects for their further transformation into a network systemic potential of management and marketing in agribusiness.

Studies have shown that the share of agribusiness products in Ukraine's GDP is significant, but after the start of Russia's full-scale invasion, there

has been a noticeable decline in the reproductive potential of the industry (Tab. 1).

The share of agribusiness products in GDP decreased from 41,63% in 2021 to 32,42% in 2023, while the share of agriculture fell from 27,24% to 18,92%, indicating the direct impact of hostilities, the loss of some territories and disruption of production chains. Nevertheless, the volume of agribusiness production in monetary terms in 2023 almost reached the pre-war level, which demonstrates the industry's certain adaptability in the face of war. Compared to 2019, the dynamics show a gradual increase in the volume and share of agribusiness in GDP until 2019, after which there was a sharp decline under the influence of the full-scale aggression of the Russian Federation. At the same time, the ratio of agricultural output to food, beverages, and tobacco products decreased from 1,89 to 1,40, reflecting the narrowing of opportunities for deep processing of raw materials and weakening of sectoral specialisation in the face of ongoing military threats.

Thus, the conclusion that agribusiness will continue to play a key role in Ukraine's economy even in the face of a full-scale war is relevant. A significant share of agribusiness products in GDP continues to determine the level of economic activity and form the basis of foreign exchange earnings, helping to reduce the country's vulnerability to global market fluctuations. At the same time, the decline in the ratio of agricultural output to food, beverages, and tobacco production to 1,40 indicates a narrowing of sectoral specialisation and limited potential for deep processing. This underscores the urgency of developing processing capacities and value chains, which will allow for more efficient use of the country's agricultural resources and strengthen export potential in the difficult conditions of the Russian military aggression.

The analysis of the dynamics of the aggregate potential of the reproductive subsystems of agribusiness shows a moderate reduction in capital

Table 2. Dynamics of development of the aggregate potential of reproductive subsystems of agribusiness

Indicator	Year					Deviation of 2023 from 2019, %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Capital investments, UAH million						
Total within the country	508217,0	528802,0	673899,0	409660,0	627281,0	-6,92
Agriculture, forestry and fisheries	50680,0	44912,0	69950,0	51439,0	65432,0	-6,46
including agriculture, hunting and related services	50189,0	48080,0	67993,0	49612,0	63849,0	-6,09
Food, beverages and tobacco production	28875,0	21281,0	28166,0	17484,0	32610,0	15,78
Property, plant and equipment, UAH million						
Total within the country	9610000,0	9574186,0	11041318,0	10654555,0	11602929,0	5,09
Agriculture, forestry and fisheries	407146,0	469383,0	595908,0	609731,0	692632,0	16,23
Gross value added by expenses of business entities, UAH million						
Total within the country	3121256,0	3294768,0	4594232,0	3947736,0	4838907,0	5,33
Agriculture, forestry and fisheries	211436,0	270321,0	529835,0	279557,0	247538,0	-53,28
Food, beverages and tobacco production	137482,0	157945,0	191165,0	164063,0	213375,0	11,62

Source: calculated based on data from [1; 6].

investment after the start of the full-scale invasion, reflecting the change in the investment environment and increased military risks (Tab. 2).

The total volume of capital investment in the country in 2023 decreased by 6,92% compared to 2019, and in agriculture — by 6,09%. On the other hand, the production of food, beverages and tobacco products showed an increase in investment by 15,78%, indicating a certain reorientation of financial resources to the processing sector, which can provide greater added value even in times of war.

The decline in capital investment in the basic sectors of agribusiness indicates the difficulty of updating the material and technical base and the need to find more efficient development models. At the same time, a 16,23% increase in the value of fixed assets in agriculture, forestry, and fisheries shows that some companies continue to invest in maintaining production capacity. The 53,28% drop in gross value added in agriculture reflects the loss of productivity due to hostilities, occupation of territories, and disruption of supply chains. In contrast, gross value added in the production of food, beverages and tobacco products increased by 11,62%, which indicates that the processing sector remained highly efficient even during the war period.

The growth of the value of fixed assets and gross value added in the processing sector confirms the relevance of developing internal value chains and

their better coordination. This demonstrates the potential of the agribusiness processing industry to compensate for losses in primary production through modernisation, innovation, and market diversification. Strengthening production capacities, supporting large agricultural enterprises and attracting new investments remain important prerequisites for the sustainable development of Ukraine's agribusiness networks in the face of the ongoing aggression of the Russian Federation.

The characteristics of agricultural exports, which traditionally account for a significant share of the country's total exports, indicate that the potential for the development of the export subsystem of Ukraine's agribusiness remains, while at the same time, the impact of Russia's full-scale invasion on the dynamics of certain commodity items is still evident. Thus, in the period after 2021, the largest decline in exports is observed for cereals (-32,70%), vegetables (-42,24%) and live animals (-25,14%), which indicates the loss of some production and logistics capabilities and restricted access to foreign markets due to hostilities and blocking of port infrastructure.

At the same time, certain segments showed growth: exports of meat and edible offal increased by 5,53%, milk and dairy products, eggs and honey by 6,62%, flour and cereals by 6,14%, and oilseeds and fruits by 15,78%. This indicates that some producers are adapting to new conditions, reorienting their sales channels, and maintaining

competitive positions in global markets for certain product groups. The 19,73% decline in exports of fats and oils highlights the risks associated with limited processing capacity and export logistics.

The study of the state of development of agribusiness as an object of system management and from the point of view of creating a resource for the formation of a number of its potentials should be continued in the direction of analysing the management systems of the subjects and identifying the peculiarities of their formation of system mechanisms that ensure the effective reproduction of agribusiness. Agricultural enterprises and farms are organisations that form the agribusiness potential of the national economy, export potential and food security of the country. Their main resource in the formation of the agribusiness system is the production resource, which is reproduced in the processing, distribution, and infrastructure chains of agribusiness, forms the basis for creating added value of agricultural products, and has the potential to expand the boundaries and integrate agribusiness networks in their systemic interaction. The size of the enterprise determines the potential of its system management, which depends, among other things, on its resource potential — the size of land banks and the ability of the management system to manage these resources.

The research has shown that the elements of the development potential of agribusiness entities that form the integrity of management systems demonstrate different levels of influence by type of enterprise in 2021—2023. Small enterprises are characterised by a consistently high share of profitable enterprises (73,4% in 2021, 67,5% in 2022, 69,8% in 2023), which indicates the resilience of this segment even in times of war. During this period, the profit margin of small enterprises varied from 33,8% in 2021 to 10,0% in 2023, demonstrating adaptability and the ability to partially restore profitability. The share of small businesses' equity in total assets is maintained at 54,5% in 2021 and about 50% in 2023, confirming their ability to accumulate financial resources for development.

Medium-sized enterprises remain key to the investment potential of agribusiness: their share of capital investment in the structure was 21,8% in 2021, 23,8% in 2022, and 22,8% in 2023. The share of profitable medium-sized enterprises decreased from 83,2% in 2021 to 74,5% in 2023, and the profit margin, despite the decline, remains at 5,4% in 2023, compared to 23% in 2021. The growing share of fixed assets of medium-sized enterprises in the total book value (from 39,3% in 2021 to 42,9% in

2023) underlines their material and technical potential in maintaining the sustainability of agribusiness networks.

Microenterprises demonstrate a high level of adaptability to extremely unfavourable external conditions. In particular, their profit margin reached 33,1% in 2021, falling to 13,8% in 2023, while the share of profitable enterprises remains at around 70%. The share of equity capital in microenterprises has been maintained at slightly more than 40% after 2021. At the same time, their capital investment remains the lowest among the groups, ranging from 7,1% in 2021 to 12,2% in 2023, and the share of fixed assets is about 10%, which corresponds to the small scale of their operations.

The above shows that the systemic management of agricultural enterprises of different scales is manifested in different combinations of financial resources, equity and investment opportunities. This creates the basis for preserving the integrity of management systems at all levels of agribusiness development and ensures the productive reproduction of the potential of local producers even in the context of the ongoing military aggression of the Russian Federation.

In order to justify the possibilities of iteration of system management and marketing technologies in agribusiness, it is necessary to forecast the volume of capital investments for several reasons:

1) the introduction of marketing technologies, especially digital ones, requires significant financial investments in technical infrastructure, software and staff training, so it is important to assess the investment potential in advance;

2) forecasting allows to identify priority areas for marketing transformations and ensure their proper resource provision;

3) systemic management is based on analytical data, and investment forecasting allows for strategic decision-making based on realistic economic scenarios;

4) the forecast helps to attract external investors and form long-term partnerships, which is critical for the implementation of modern marketing technologies;

5) a clear vision of investment dynamics ensures effective integration of marketing solutions into all levels of agricultural production — from planning to sales.

Given the above, the study forecasts the volume of capital investment in agriculture, hunting and related services based on the dynamic series of this indicator for the period 2012—2023:

$$y(t) = 16998.87 + 4251.54t,$$

where y — is the volume of capital investment in agriculture, hunting and related services; t — is the

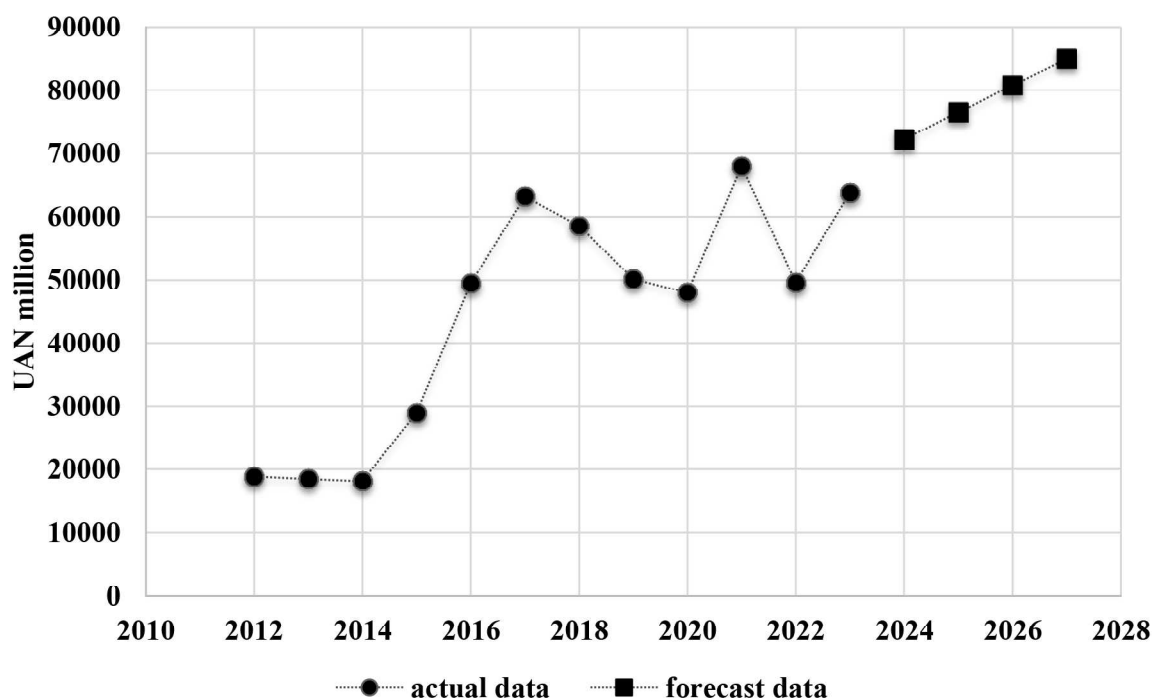


Figure 1. Forecast of dynamics of capital investments in agriculture, hunting and related services

Source: own research.

serial number of the respective time periods.

It is established that the coefficient of determination of the built model is $R^2 = 0,67$. The calculated value of the Fisher's F-criterion is 20,6 with a table value of 9,7 for the significance level of $\alpha = 0,01$. Accordingly, the resulting model is statistically significant and can be used to forecast capital investments. The forecasting results are shown in Fig. 1.

The forecasting results indicate a positive trend in investment activity in the agricultural sector, which creates a favourable basis for the introduction of marketing technologies and system management. A 33% increase in capital investment by 2027 compared to 2023 means that agricultural producers will have more financial resources to innovate, modernise machinery, automate processes and introduce digital marketing management platforms. If the hostilities end and the active phase of post-war recovery begins, the forecast is reasonable and reflects realistic expectations for attracting foreign capital. The prospect of Ukraine's accession to the EU by 2030 is also a powerful incentive to intensify the elements of systemic management.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

1. The study found that Ukrainian agribusiness, despite the deep crisis caused by the full-scale war, demonstrates a high level of adaptability. Despite the decline in the share of

agricultural products in GDP, monetary production volumes are approaching the pre-war level, which indicates the resilience of the industry to external shocks. Structural shifts in the reproductive subsystems of the agricultural economy have been identified, in particular, a redistribution of capital investments in favour of the processing sector. This indicates the formation of new priorities in the development of agribusiness, focused on increasing the added value of products and diversifying market channels.

2. A typology of agribusiness enterprises by scale was carried out, which allowed identifying differences in the structure of resource potential, financial indicators and management capabilities. It is established that small businesses maintain high profitability and a stable share of equity; medium-sized businesses form the investment potential of the industry; microenterprises demonstrate flexibility and the ability to quickly adapt to an unstable environment.

3. The developed econometric model for forecasting capital investments in agriculture confirmed the expected positive dynamics of investments until 2027. The projected growth of 33% creates the financial basis for the introduction of digital marketing technologies and innovative solutions in the system management of agribusiness.

4. The synergy of system management and marketing technologies can serve as an effective tool

for the strategic development of Ukraine's agricultural sector in the context of military threats and post-war reconstruction. Ensuring adequate resource potential, developing digital infrastructure, and adapting management approaches are critical factors in increasing the competitiveness of agribusiness in both domestic and global markets.

Література:

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <http://surl.li/bjaxor> (дата звернення 07.05.2025).

2. Багорка М., Юрченко Н. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Підприємництво та інновації. 2023. № 8 (26). С. 32—37. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.5> (дата звернення: 12.06.2025).

3. Боліла С. Ю. Розвиток діяльності аграрного підприємства на основі активізації його маркетингових зусиль. Ефективна економіка. 2021. № 5, URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.93 (дата звернення: 12.06.2025).

4. Бондаренко В. М., Омеляненко О. В. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163> (дата звернення: 16.09.2024).

5. Геоінформаційні технології в управлінні розвитком сільської економіки. Скидан О. В., Пивовар П. В., Тарасович Л. В. та ін. Житомир, Поліський національний університет. 2022. 232 с.

6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 18.07.2025).

7. Захарчук О. В., Вишневецька О. В., Нечитайло В. В., Іоніцой Є. Ю. Методичні та практичні аспекти підвищення капіталізації агробізнесу. Економіка АПК. 2021. № 9. С. 41—50.

8. Ільченко Т. В. Особливості впровадження інноваційного маркетингу в агробізнесі. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 1 (03) С. 31—38.

9. Кравчук І. І., Ковальчук В. В. Теоретико-методичні аспекти системного управління маркетингом в агробізнесі. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <http://surl.li/vyczro>. (дата звернення: 16.05.2025).

10. Крюкова І. О. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку. Агросвіт. 2022. № 9—10. С. 3—12. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.9-10.3 (дата звернення 17.12.2022).

11. Мазур К., Коваль О. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. Підприємництво та інновації. 2023. № 6 (26). С. 52—57. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.8> (дата звернення 28.04.2023).

12. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану: монографія / Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. — Львів: СПОЛОМ, 2024. — 374 с.

13. Савицький Е. Сучасні реалії інноваційного розвитку підприємств агробізнесу в Україні. Економіка та суспільство. (31), 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-56> (дата звернення 01.07.2025).

14. Степаненко С. В., Власенко Т. А. Інклюзивні моделі управління ресурсним потенціалом аграрних бізнес-суб'єктів. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Т. 33 (72). № 3, 2022. С. 25—32.

15. Стратегічне управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем в умовах євроатлантичної інтеграції України та глобалізації: монографія за ред. І. І. Кравчук. Житомир: Поліський нац. ун-т, 2025. 273.

16. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія / за заг. ред. Сагайдака М. П., Соболевої Т. О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с.

17. Tarasovych L., Yaremova M. Coherence of Marketing Imperatives for Managing the Development of Socio-Economic Systems. Scientific Horizons. 2021. Vol. 24., No. 7. P. 81—89. DOI: 10.48077/scihor.24(7).2021.81-89.

References:

1. NISS (2024), "The agricultural sector of Ukraine in 2023: components of sustainability, problems and promising tasks", available at: <http://surl.li/bjaxor> (Accessed 07.05.2025).

2. Bahorka, M. and Yurchenko, N. (2023), "Formation of a system of marketing management of the competitiveness of an agricultural enterprise", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 8 (26), pp. 32—37. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.5>.

3. Bolila, S. and Kyrychenko, N. (2021), "Development of agricultural enterprise activity on the basis of activation its marketing efforts", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.93

4. Bondarenko, V.M. and Omel'ianenko, O.V. (2024), "Trends in the development of the agricultural sector of the economy of Ukraine in the context of the development of digital marketing activities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163>.

5. Skydan, O.V. Pyvovar, P.V. and Tarasovych, L.V. (2022), Heoinformatsijni tekhnolohii v upravlinni rozvytkom sil'skoi ekonomiky [Geoinformation technologies in managing the development of the rural economy], Poliss'kyj natsional'nyj universytet, Zhytomyr, Ukraine.

6. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 18.07.2025).

7. Zakharchuk, O.V. Vyshnevets'ka, O.V. Nechytajlo, V.V. and Ionitsoj, Ye.Yu. (2021), "Methodological and practical aspects of increasing the capitalization of agribusiness", Ekonomika APK, vol. 9, pp. 41—50.

8. Il'chenko, T.V. (2021), "Features of implementing innovative marketing in agribusiness", Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy, vol. 1 (03), pp. 31—38.

9. Kravchuk, I.I. and Koval'chuk, V.V. (2025), "Theoretical and methodological aspects of systemic marketing management in agribusiness", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 71, available at: <https://surl.li/vyczro> (Accessed 16.05.2025).

10. Kryukova, I. and Stepanenko, S. (2022), "Efficiency of domestic agrobusiness in prisms of priorities of sustainable development", Agrovit, vol. 9—10, pp. 3—12. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.9-10.3

11. Mazur, K. and Koval', O. (2023), "Theoretical and methodological aspects of the marketing mechanism in the activities of agricultural enterprises", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, vol. 6 (26), pp. 52—57. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.8>.

12. Batiuk, B.B. Voskobijnyk, S.Ya. and Vovk, M.V. (2024), Novitni paradyhmy menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu [The latest paradigms of management in martial law], SPOLOM, L'viv, Ukraine.

13. Savyts'kyj, E. (2021), "Modern realities of innovative development of agribusiness enterprises in Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-56>.

14. Stepanenko, S.V. and Vlasenko, T.A. (2022), "Inclusive models of managing the resource potential of agricultural business entities", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia, vol. 33 (72), no. 3, pp. 25—32.

15. Kravchuk, I.I. (2025), Stratehichne upravlinnia innovatsijnym rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system v umovakh ievroatlantlychnoi intehtratsii Ukrainy ta hlobalizatsii [Strategic management of innovative development of socio-

economic systems in conditions Euro-Atlantic Integration of Ukraine and Globalization], Poliss'kyj nats. un-t, Zhytomyr, Ukraine.

16. Sahajdak, M.P. and Sobolieva, T.O. (2021), "ransformatsiia menedzhmentu biznes-orhanyzatsij: suchasni trendy ta vyklyky [Transformation of Business Organization Management: Current Trends and Challenges], KNEU, Kyiv, Ukraine.

17. Tarasovych, L. and Yareмова, M. (2021), "Coherence of Marketing Imperatives for Managing the Development of Socio-Economic Systems", Scientific Horizons, vol. 24, no. 7, pp. 81—89. DOI: 10.48077/scihor.24(7).2021.81-89.

Стаття надійшла до редакції 20.07.2025 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 338.43:311.2:330.32

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>
М. А Фрідріхсон,
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6709-5350>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.173

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТАТИСТИЧНОГО ВИМІРЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Fimyar,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Establishment "European University"
M. Fridrikhson,
Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Establishment "European University"

CURRENT PROBLEMS OF STATISTICAL MEASUREMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті наведено комплексний огляд сучасного стану та основних викликів розвитку інноваційної економіки в Україні, з особливим акцентом на аграрний сектор, який має стратегічне значення для всієї країни. Автори наголошують, що успішний перехід до інноваційного розвитку вимагає ретельного аналізу сучасного стану економіки та окремих галузей з використанням високоякісних, повних та достовірних статистичних даних. Особлива увага приділяється важливості уніфікації термінології, чіткого розмежування понять "інновація" та "новий розвиток", а також дотриманню міжнародних стандартів, таких як Посібник Фраскаті.

У статті далі розглядаються особливості інноваційного процесу в агропромисловому комплексі, на які впливають характер виробництва, природно-кліматичні умови, сезонність та соціальна структура робочої сили. Серед ключових виявлених проблем — недостатня координація між наукою, бізнесом та урядом, нерозвинена інноваційна інфраструктура, дефіцит кваліфікованих кадрів та фінансування, а також обмежений попит на наукові розробки.

У статті зроблено висновок, що розробка та впровадження сучасної системи вимірювання інновацій, цілеспрямована інтеграція наукових досліджень, фінансових ресурсів та виробничих потужностей, поряд з активною інноваційною політикою держави, є ключовими факторами для забезпечення сталого та ефективного зростання аграрного сектору України. Це зрештою сприятиме ширшій модернізації економіки країни, підвищенню конкурентоспроможності та просуванню довгострокового розвитку.

The article provides a comprehensive overview of the current state and key challenges in the development of the innovation-driven economy in Ukraine, with a particular emphasis on the agricultural sector, which holds strategic importance for the nation's sustainable growth. The authors underscore that a successful transition toward innovation-based development requires a thorough assessment of the current state of the economy and its individual sectors, utilizing high-quality, complete, and reliable statistical data.

Special attention is devoted to the importance of unifying terminology, clearly distinguishing between the concepts of "innovation" and "new development," and adhering to international standards such as the Frascati Manual. The article further explores the distinctive features of the innovation process in the agro-industrial complex (AIC), which are influenced by the nature of agricultural production, natural and climatic conditions, seasonality, and the social structure of the rural workforce.

Among the key issues identified are insufficient coordination among scientific institutions, businesses, and government authorities; an underdeveloped innovation infrastructure; shortages of skilled personnel and financial resources; and limited market demand for scientific research. A significant portion of the analysis is devoted to tracking the dynamics of technology transfer in Ukraine's agricultural sector, which has shown encouraging trends due to proactive state policy, growing institutional support, increased demand for innovation, and expanded financial assistance.

At the same time, the article highlights the necessity for enhanced government involvement, the development of modern stimulation mechanisms, and the establishment of an effective system for statistically evaluating innovation activities in agriculture. Such a system must take into account the sector's unique characteristics and provide a reliable foundation for policymaking and strategic planning.

The authors conclude that the development and implementation of a modern innovation measurement system, along with the targeted integration of scientific research, financial resources, and production capabilities-complemented by an active and consistent state innovation policy-are essential prerequisites for sustainable and efficient growth in Ukraine's agricultural sector. Ultimately, this will contribute to broader economic modernization, increased national competitiveness, and long-term development progress.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, статистика, діджиталізація, інноваційна політика, аграрні підприємства.

Key words: innovation, innovative activity, statistics, digitalization, innovation policy, agricultural enterprises.

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

У сучасних умовах трансформації економіки України одним із найважливіших завдань постає формування довгострокової стратегії інноваційно-технологічного розвитку аграрного сектору. Впродовж останніх десятиліть вітчизняна економіка, а особливо агропромисловий комплекс (АПК), зазнала істотних структурних та якісних змін, значна частина яких відбулася під впливом глобальних викликів, політичної нестабільності та економічних криз. Ці чинники спричинили не лише скорочення обсягів виробництва в агросфері, а й зменшення активності інноваційного оновлення аграрних підприємств.

Незважаючи на те, що Україна історично є країною з потужним аграрним потенціалом і сільське господарство відіграє ключову роль у структурі національної економіки, нинішній рівень інноваційної активності в аграрному секторі залишається вкрай низьким. Згідно з даними Державної служби статистики України, переважна більшість аграрних підприємств працює за традиційними схемами, використовуючи застарілі технології, техніку, не інтегру-

ючи сучасні наукові досягнення в свою господарську діяльність. Частка інноваційно активних сільськогосподарських підприємств є вкрай незначною й не забезпечує якісного оновлення технологічного парку та ефективного ведення агробізнесу [2].

Це зумовлює необхідність глибшого розуміння та аналізу статистичних підходів до оцінювання інноваційної діяльності саме в аграрному секторі, який має стратегічне значення для продовольчої безпеки держави, соціального розвитку сільських територій та забезпечення експортного потенціалу України. Проте, нинішня система статистичного спостереження за інноваціями в сільському господарстві має низку суттєвих недоліків. Зокрема, існує обмежена база для збору та обробки даних про інноваційні процеси у сільському господарстві, недостатньо адаптовані методики оцінювання, не враховується специфіка аграрного виробництва як галузі з високою сезонністю, залежністю від природних умов і довгими інвестиційними циклами.

Також відчувається дефіцит узгодженості між державними органами статистики, науковими установами та самими аграрними підприємствами щодо методології та форм подання інформації про впровадження інновацій. Це

ускладнює формування об'єктивної картини інноваційного розвитку галузі на регіональному та національному рівнях.

Особливої ваги набуває державна політика у сфері стимулювання інновацій в АПК, яка має базуватися на чітких статистичних даних. Інструменти державного впливу, як-от програми фінансування аграрних інновацій, податкове стимулювання, підтримка науково-дослідної діяльності та розвиток аграрних інноваційних кластерів, повинні спиратися на надійні статистичні оцінки. Відсутність таких даних гальмує ефективне стратегічне планування та перешкоджає своєчасному прийняттю управлінських рішень.

Світова практика доводить, що подолання економічних спадів та прискорення економічного зростання можливе саме за рахунок впровадження інноваційних рішень, які забезпечують появу нових продуктів, процесів та ринків. У цьому контексті аграрна галузь України має реальний потенціал для переходу до моделі сталого розвитку на інноваційній основі.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору особливої ваги набуває дослідження інноваційної діяльності, адже саме інновації визначають конкурентоспроможність, продуктивність і стійкість аграрних підприємств. Статистичне вимірювання цього процесу є складним завданням, що потребує удосконалення методологічного апарату та адаптації до реалій сільськогосподарського виробництва.

У наукових публікаціях українських дослідників, зокрема О.І. Прокопи, Ю.В. Макогона, І.О. Лукінова, системно розкриваються проблеми відсутності єдиної системи обліку та оцінки інновацій у сільському господарстві, складність збору достовірної інформації, а також обмеженість використання міжнародних підходів у вітчизняній практиці. Наприклад, Прокопа О.І. акцентує увагу на тому, що офіційна статистика часто не охоплює всі форми інновацій, особливо організаційні, маркетингові та соціальні, що призводить до викривлення повної картини інноваційної активності аграрних підприємств.

Публікації в журналі "Економіка АПК" та збірнику "Статистика України" свідчать про значну увагу науковців до удосконалення форм державної статистичної звітності. Зокрема, пропонуються нові підходи до класифікації інновацій, розробки індикаторів ефективності, а також рекомендації щодо впровадження

електронного моніторингу та інтеграції регіональних баз даних. Семенова, Н.І., Бондар, Т.В. наголошують на необхідності поглибленого аналізу факторів, що визначають інноваційну спроможність підприємств, включаючи доступ до фінансування, рівень освіти персоналу та інституційне середовище [5, с. 81].

Поряд із цим, актуальною є проблема порівнянності статистичних даних у динаміці, оскільки методики обрахунків змінюються, а багато показників не мають стабільного вимірювального інструменту. У працях І.О. Лукінова, Ілляшенко А.В. та Ляшенко М.С. пропонується використовувати інтегральні показники та статистичне моделювання для глибшого аналізу тенденцій у сфері аграрних інновацій [3, с. 46].

Таким чином, аналіз сучасних публікацій підтверджує потребу в комплексному оновленні статистичного інструментарію, що дозволить більш об'єктивно оцінювати інноваційну активність у аграрному секторі та формувати ефективну аграрну політику на основі достовірних даних.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Проведення оцінки інноваційної діяльності аграрних підприємств за допомогою статистичної методики, що дозволяє об'єктивно відображати процеси модернізації та впровадження нових технологій у сільському господарстві, а потреба у визначенні тенденцій, закономірностей та успішності впровадження інновацій, що дозволяє прийняти обґрунтовані управлінські рішення для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наша країна стоїть на початку шляху створення сучасної інноваційної економіки. вже хочете зроблено багато, потрібно значно перевищувати досягнення. Перехід економіки України на інноваційний розвиток вимагає детального аналізу стану кожної галузі та всієї економіки загалом, щоб застосувати найбільш сприятливі умови для її зростання.

Управління економічними процесами на макро- та мікрорівнях потребує великої кількості статистичних даних. Однак статистика може як відображати реальність, так і її спотворювати залежно від якості інформації. Частіше ми не задумуємося над достовірністю і походженням цифр, хоча неякісна статистика може призвести до хибних рішень із серйозними наслідками.

Якісна статистична оцінка можлива лише за умов отримання повного та достовірного масиву даних. Недостатня інформація до помилкової державної політики і гальмує економічний розвиток країни. Статистика — це інструмент для прийняття ефективних управлінських рішень, тому якість та об'єктивність даних має бути беззаперечною, а методологія обчислення уніфікованою.

Це особливо стосується оцінки інновацій в аграрному секторі. Оцінка інноваційної діяльності сільськогосподарського виробництва в Україні складна, оскільки потребує вирішення кількох завдань [3, с. 48]:

1. визначення термінології інновацій в агро-секторі;
2. виявлення особливостей інноваційних процесів у сільському господарстві;
3. створення системи показників для статистичного аналізу інноваційної діяльності аграрного комплексу.

Існують методологічні труднощі, що породжують дискусії щодо основних понять і підходів. Відсутність узгодженості в термінах ускладнює ефективність дії. Тому важливо досягти уніфікованого розуміння, хоча б на термінологічному рівні.

Таким чином слід чітко розмежувати поняття "інновації" та "нововведення". Нововведення — це оформлений результат наукових досліджень та розробок: відкриття, винаходи, патенти, нові продукти чи технології. Інновація ж — це нововведення, яке отримало практичне втілення та комерційне використання. Поки ідея не впроваджена у виробництво або не має ринку збуту, вона не є інноваційною.

Для статистичної оцінки інноваційної діяльності сільського господарства важливо користуватися міжнародними стандартами, зокрема Керівництвом Фраскаті. Там інновація виявилася як результат інноваційної діяльності, що втілилася в новому або вдосконаленому продукті чи технології, які застосовуються на практиці або реалізуються на ринку.

В українському законодавстві інновація трактується як застосування нових або вдосконалених наукових знань і технологій, що призводять до конкурентоспроможності продукції, продукції чи послуг, які реалізуються у виробництві або реалізуються на ринку. В агро-секторі інновації — це впровадження нових сортів рослин, порід тварин, технологій рослинництва, тваринництва та переробки, нових добрив та засобів захисту, методів лікування, форм організації та управління, що підвищують ефективність виробництва.

Для України важливо, що близько половини населення проживає в сільській місцевості, а тому розвиток ефективного аграрного виробництва є ключем до покращення добробуту. Аграрна реформа залишила безліч проблем, які не подолані екстенсивними методами. Інноваційний розвиток повинен стати основою модернізації сектору.

Інновації в агропромисловому комплексі пов'язані з постійним оновленням виробництва з урахуванням наукових та технологічних досягнень. Однак АПК має свої особливості — поєднання економічних і біологічних процесів, що потребує спеціальних підходів до управління інноваціями та активною роллю держави в стимулюванні їх впровадження.

Україна знаходиться на старті побудови сучасної інноваційної економіки, і хоча вже досягнуто певних результатів, для сталого розвитку потрібен глибший аналіз кожної галузі, особливо аграрного сектору. Читка та повна статистична інформація залишається ключовим для ефективного управління як на державному, так і на локальному рівнях. Світовий досвід доводить: недостовірні чи неповні дані призводять до невірних управлінських рішень, що негативно впливають на економічний розвиток.

Формування дієвої стратегії інновацій у сільському господарстві вимагає [3, с. 48]:

- уніфікована термінологія;
- визначення особливостей перебігу інноваційних процесів;
- створення зрозумілої системи показників для моніторингу інноваційної активності.

Особливо актуальним є чітке розмежування понять "нововведення" (результат досліджень: патенти, нові продукти, технології) та "інновація" (реально запроваджене у виробництво чи ринок нововведення, що дає результат). Міжнародні стандарти, такі як Керівництво Фраскаті, використовують інновацію як новий чи вдосконалений продукт, процес або підхід, що має комерційне чи соціальне застосування.

У сільськогосподарському виробництві інновації — це впровадження нових сортів, технологій, матеріалів, методів організації, які забезпечують підвищення ефективності сектору. Для України інновації в АПК мають стратегічне значення: майже половина населення живе в сільській місцевості, а аграрна реформа потребує сучасних рішень, заснованих на інноваціях.

Приклади міжнародного досвіду [5, с. 81]:

- Європейський Союз реалізує ініціативу EIP-AGRI: фермери, науковці, бізнес та дер-

жавні організації створюють партнерства для розвитку сталого сільського господарства, впроваджують точне землеробство, цифрові рішення та інноваційні методи управління ресурсами. Особливості увага — діджиталізації та екологізації агробізнесу.

— Ізраїль прославився розробкою технологій капельного зрошення, які стали ефективно використовувати воду й підвищувати врожайність у посушливих регіонах. Державна підтримка агротех-інкубаторів, співпраця між університетами, науково-дослідними центрами та приватним бізнесом стала моделлю для багатьох країн.

— Нідерланди стали лідером у вирощуванні овочів завдяки сучасним теплицям, високій концентрації наукових досліджень разом із бізнес-інвестиціями та державним стимулюванням. Університет Вагенінгена — один із провідних аграрних інноваційних центрів світу, який активно поширює свої рішення в усьому світі.

— США мають розгалужену систему поширення інновацій — мережа дорадчих служб (Cooperative Extension Service) та агротехнічних кластерів забезпечують трансфер знань і технологій від науки до практики. Серед впроваджених інновацій — автономна техніка (John Deere), блокчейн для збереження харчового ланцюга (IBM Food Trust).

— Африка: програма СІММУТ по створенню посухостійкої кукурудзи дала можливість мільйонам дрібних фермерів збільшити врожай, покращити продовольчу безпеку та отримати додаткові прибутки.

— Сінгапур (Глобальний центр ПРООН): тут розвивають міське сільське господарство з акцентом на вертикальні ферми, гідропоніку та цифрові технології для забезпечення власної продовольчої безпеки навіть у щільно населених містах.

Міжнародний досвід доводить, що наука, технології, державна підтримка, партнерство та залучення фермерів до розробки та впровадження інновацій — ключові передумови ефективного поступу. Україні варто масштабувати подібні підходи, сприяти університетсько-бізнесовій взаємодії, нарощувати державні програми інноваційної підтримки, впроваджувати цифрові рішення та формувати довгострокову інноваційну політику, орієнтовану на потреби агросектора.

Інноваційна діяльність в агропромисловому виробництві — це створення нової чи вдосконаленої продукції і технологій на основі наукових досліджень та практичного досвіду.

Виробництво конкурентоспроможної продукції можливо лише при впровадженні досягнень науково-технічного прогресу, що забезпечує постійне оновлення сільського господарства.

Водночас головною перепорою для повноцінного розвитку інновацій в Україні виникає цілеспрямована національна інноваційна система. Ланцюги між фундаментальними дослідженнями, прикладними роботами, розробками та промисловою реалізацією залишаються розірваними [2].

Для аналізу інноваційної діяльності агропромислового комплексу слід виконати різні типи інновацій та особливості їх впровадження (табл. 1).

Інноваційний процес в АПК має специфічні особливості, обумовлені різноманіттям природно-кліматичних умов, форм власності та господарювання, сезонністю виробництва та слабкою інноваційною сприйнятливістю. При цьому слід враховувати, що стосовно різних галузям і сфер народного господарства сутність інноваційної діяльності не має принципових відмінностей, проте суттєві відмінності можуть мати напрямки та характер інноваційного процесу.

Так, інноваційний процес в АПК має свою специфіку, зумовлену насамперед особливостями агропромислового виробництва і, зокрема, входить у нього сільського господарства. Такими особливостями є:

- множинність видів сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, суттєва різниця в технологіях їх обробки та виробництва;

- значна залежність технологій виробництва у сільському господарстві від природних та погодних умов, що складаються;

- велика різниця в періоді виробництва за окремими видами сільськогосподарської продукції та продуктами її переробки;

- високий ступінь територіальної розвиненості сільськогосподарського виробництва та суттєва диференціація окремих регіонів за умовами виробництва;

- різний соціальний рівень працівників сільського господарства, що потребує значно більшої уваги до підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації, організації післядипломної освіти.

До найбільш характерних особливостей розвитку інноваційних процесів в АПК належать [3, с. 49]:

- множинність форм та зв'язків сільськогосподарських товаровиробників з інноваційними формуваннями;

Таблиця 1. Класифікація типів інновацій в АПК

Тип інновації в АПК	Вид інновації кожного типу
1. Селекційно-генетичні	Нові сорти та гібриди сільськогосподарських рослин
	Нові породи, типи тварин та кроси птиці
	Створення рослин та тварин, стійких до хвороб та шкідників, несприятливій оточуючому середовищу
2. Техніко-технологічні та виробничі	Використання нової техніки
	Нові технології обробки сільськогосподарських культур
	Нові індустріальні технології в тваринництві та науково-обґрунтовані системи
	Біологізація та екологізація землеробства
	Науково-обґрунтовані системи землеробства та тваринництва
	Нові ресурсо-зберігаючі технології виробництва та зберігання, продуктів харчування сільськогосподарських культур
	Нові засоби захисту рослин та добрива і їх системи
3. Організаційно-управлінські та економічні	Розвиток кооперації та формування інтегрованих структур в АПК
	Нові форми технічного обслуговування та забезпечення ресурсами АПК
	Нові форми організації та мотивації праці
	Нові форми організації та управління АПК
	Маркетинг інновацій
	Створення інноваційно-консультативних систем в сфері науково-технічної та інноваційної діяльності
	Концепції, методи прийняття рішень
	Форми та механізми інноваційного розвитку
4. Соціально-екологічні	Формування системи кадрів науково-технічного забезпечення АПК
	Покращення умов праці, рішення проблем охорони здоров'я, освіти та культури працівників селищ
	Оздоровлення та покращення зовнішнього середовища
	Забезпечення кращих екологічних умов для життя, праці та відпочинку населення
	Впровадження сучасного управління, в тому числі синергетичного

Джерело: [3, 5].

— відокремленість більшості сільськогосподарських товаровиробників на всіх рівнях: від організацій, які виробляють науково-технічну продукцію, до підприємств, що здійснюють її реалізацію;

— відсутність чіткого та науково обґрунтованого організаційно-економічного механізму передачі досягнень науки сільськогосподарським товаровиробникам та, як наслідок, суттєве відставання від освоєння інновацій в агропромисловому виробництві.

Інноваційний процес в АПК може протікати у різних формах. Він може розвиватися інтенсивно, уповільненими темпами або дуже повільно, тобто екстенсивно.

В Україні на певних стадіях розвитку сільського господарства робилися спроби прискорення темпів інноваційного процесу. Типовим прикладом такої спроби є масове впровадження інтенсивних технологій у сільському господарстві у першій половині 1990-х років. Інтенсивні технології вирощування сільсько-

господарських культур є кінцевим результатом наукових досліджень у галузі технології виробництва сільськогосподарської продукції. Незважаючи на проведену значну роботу з масового впровадження інтенсивних технологій, загалом у країні видатних результатів досягнуто не було, хоча й урожайність основних сільськогосподарських культур та продуктивність тваринництва у ці роки дещо підвищилася.

Нині, після багатьох років після цього етапу, стало очевидним, що це був єдиний правильний напрямок розвитку сільського господарства. У ті роки значно активізувалася інноваційна сфера АПК і можна було передбачити, що такий напрямок призведе до збільшення виробництва, а отже, споживання продукції сільського господарства. Проте хід інноваційного процесу в АПК можна характеризувати як екстенсивний, тобто млявий, хоча в перед реформований період спостерігалася певна тенденція до зростання ефективності використання землі та збільшення виробництва сільськогосподарської продукції [5].

Таблиця 2. Динаміка проектів трансферу технологій в Україні за стратегічними напрямками (2020—2025)

Рік	Агропромисловий комплекс (АПК)	Енергетика	Високі технології	Інші напрямки
2020 рік	30	15	10	5
2021 рік	40	18 років	14	7
2022 рік	50	20	18 років	8
2023 рік	60	22	22	10
2024 рік	70	25	26	12
2025 рік	80	28	30	15

Джерело: сформовано на основі [6; 7].

У період 2020—2025 років в Україні спостерігається стійке зростання обсягів проектів у сфері технологічного трансферу, зокрема в агропромисловому комплексі (АПК). Саме цей напрям складає основну збільшення проектів трансферу, що відзначено як стратегічно важливий для інноваційної моделі розвитку держави. Динаміка вказує на прискорення впровадження інновацій — наприклад, у 2025 році число проектів в АПК сягає 80, що значно вище, ніж у суміжних технологічних або енергетичних напрямках.

Головними передумовами для такого зростання є [6, 7]:

— Сприятлива державна політика, зокрема Національна стратегія розвитку інтелектуальної власності на 2020—2025 роки, яка спрямована на підтримку інновацій та комерціалізацію розробок.

— Інституційне забезпечення трансферу: активна участь університетів, дослідницьких інститутів, аграрних підприємств і створення технопарків, інкубаторів, тематичних кластерів.

— Попит на інновації в агросекторі: зросла потреба у нових сортів і гібридів, сучасному обладнанні, біотехнологіях, ІТ-рішеннях (дрони, точне землеробство, вертикальні ферми).

— Фінансові та організаційні моделі підтримки: зростання державних дотацій, міжнародна технічна допомога та кластеризація агровиробництва.

Подібно до досвіду Молдови, де за короткий період було створено численні сорти, гібриди, нові технології та засоби захисту, в Україні теж за останні роки був мультиплікаційний ефект від інновацій у сфері АПК. Ці проекти

не тільки впливають на виробничу ефективність, але й підсилюють ринкову конкурентоспроможність, посилюють позицію країни як експортера агропродукції та технологій.

Інноваційна активність у вітчизняному агропромисловому комплексі (АПК) значною мірою стримується рядом факторів: нестачею власних коштів у аграрних підприємств, обмеженою державною фінансовою підтримкою, недостатньою інформованістю щодо сучасних технологій, недосконалістю нормативно-правової бази, слабко розвиненою інноваційною інфраструктурою, дефіцитом кваліфікованих кадрів, а також відсутністю економічної зацікавленості у впровадженні інновацій. Додатково, нестабільне фінансове становище підприємств лише ускладнює процеси модернізації [1, с. 99].

Серед головних причин низької інноваційної активності в АПК України можна виокремити три ключові: по-перше, обмежений попит на готові наукові розробки; по-друге, пасивність більшості підприємців, зокрема середніх і малих фермерів; по-третє, слабка координація між владою, бізнесом і науковими установами.

Особливої уваги заслуговує проблема перекладання відповідальності за інноваційні процеси на самих сільськогосподарських виробників. Водночас міжнародний досвід свідчить, що забезпечення науково-технічного розвитку сільського господарства — це спільна відповідальність держави, бізнесу та суспільства. З огляду на специфіку агросектору, держава має виконувати не лише координаційну, а й регуляторну та фінансову функції, реалізуючи активну інноваційну політику. Прискорення науково-технічного прогресу в аграрному секторі

можливе лише за умови системного підходу до інноваційної діяльності.

Підвищення інноваційної активності у сфері АПК передбачає реалізацію таких напрямів: посилення державної підтримки інноваційних проєктів; трансформація функцій управлінських органів у бік стимулювання інновацій; адаптація наукових розробок до потреб аграрного виробництва; розвиток організаційних структур, які допомагають аграріям у впровадженні новачок; формування аграрної інформаційної системи для популяризації досягнень науки; організація системної перепідготовки кадрів; створення ефективного механізму економічного стимулювання інновацій; впровадження державних і регіональних науково-технічних програм [5, с. 81].

Український досвід показує, що для ефектної модернізації агросфери необхідне об'єднання науки, фінансових ресурсів і ініціативи виробників. Така інтеграція стане основою створення сучасного інноваційного механізму розвитку сільського господарства.

Оскільки знання і технології мають вирішальне значення для економічного зростання, зростає потреба у вдосконаленні статистичних інструментів вимірювання інновацій. Проте в Україні, як і у світі, відсутня універсальна система статистичної оцінки інновацій саме в агропромисловому комплексі. Існуючі міжнародні підходи (зокрема методологія Фраскатті, ОЕСР та Евростату) не враховують специфіку АПК [5, 6, 7].

В умовах науково-технічного прогресу, орієнтованого на наукоємну продукцію, актуалізується завдання якісного вимірювання інноваційного розвитку в агросекторі. Інноваційний розвиток слід розглядати як комплексну систему реалізованих на ринку нововведень, що охоплюють не лише виробництво, а й управління, маркетинг, навчання, фінанси, збут тощо.

Для адекватної оцінки такого розвитку потрібно мати комплексну систему статистичних показників, що охоплює інноваційний потенціал як складову загального потенціалу АПК, разом з науково-технічним, виробничим, фінансовим та кадровим. Відсутність належного статистичного аналізу інноваційного потенціалу призводить до його недооцінки, а відповідно — до обмеженого впровадження нових конкурентоспроможних продуктів і технологій.

Таким чином, створення сучасної системи оцінки інновацій у сільському господарстві є ключовим інструментом для обґрунтованого державного управління інноваційними процесами у вітчизняному АПК.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проблеми, розглянуті в дослідженні, становлять лише частину ширшого комплексу викликів, які необхідно вирішити для забезпечення ефективного використання статистичних даних під час аналізу інноваційної активності в аграрному секторі економіки. Особливості статистичного оцінювання інноваційної діяльності агропромислового комплексу (АПК) України, полягають у складності паралельного вирішення низки важливих завдань. До таких завдань належать: чітке визначення понятійного апарату, що стосується інновацій у сфері сільського господарства та переробки сільськогосподарської продукції, виявлення специфіки інноваційного процесу в агропромисловому виробництві, а також розробка цілісної системи статистичних показників для комплексної оцінки рівня інноваційного розвитку АПК.

Варто наголосити, що проблематика оцінювання інноваційної діяльності в аграрному секторі вже давно вийшла за межі внутрішньої статистики окремих країн і є предметом уваги на міждержавному рівні. Водночас, з урахуванням структурних особливостей національної економіки України, роль ефективного моніторингу та оцінювання інновацій в АПК набуває особливої ваги. Від точності та обґрунтованості статистичної оцінки інноваційної діяльності залежать не лише поточні аналітичні висновки, але й об'єктивність формування державної аграрної та науково-технічної політики.

Слід усвідомлювати, що хибне або неповне уявлення про стан інноваційних процесів у сільському господарстві та суміжних галузях може призвести до прийняття неефективних управлінських рішень на державному рівні. Як наслідок, формуються хибні пріоритети розвитку, що, у свою чергу, може зумовити гальмування модернізаційних процесів, зниження конкурентоспроможності українського аграрного сектору та відставання у глобальних технологічних тенденціях. Отже, завдання формування релевантної, повної та достовірної системи статистичної оцінки інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі України є ключовим елементом успішного реформування галузі та забезпечення її сталого розвитку у майбутньому.

Література:

1. Аднер, Р. (2006). Відповідність стратегії інновацій вашій інноваційній екосистемі. *Harvard Business Review*, 4, 98—107. DOI: 10.2139/ssrn.1287845

2. Андрушкевич Н.В., Фімар С.В., Довгань В.В. (2023) Суб'єкти інноваційної діяльності та схеми їх взаємодії Ефективна економіка вип. 12 DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.-12.47>

3. Ілляшенко, А.В., Ляшенко, М.С. (2022), Розвиток інноваційних екосистем в аграрному секторі України, Інноваційна економіка і управління, вип. 12, т. 3, С. 45—60. DOI: <https://doi.org/10.32782/ieum.2022.12.3.04>

4. Карманова, О.О. (2023), Державне регулювання інноваційно-інвестиційного розвитку: досвід України, Економіка та держава, вип. 8, С. 23—34. DOI: <https://doi.org/10.32782/etd.-2023.8.03>

5. Семенова, Н.І., Бондар, Т.В. (2025), Фінансова підтримка інноваційних проєктів у сільському господарстві: бюджетно-податкова політика в умовах воєнного стану, Аграрна наука та освіта в Україні, вип. 14, том. 1, С. 78—92. DOI: <https://doi.org/10.32782/aseu.2025.14.1.06>

6. USDA / Foreign Agricultural Service. Ukraine Grain and Feed Update (Marketing Year 2024/25). 2025. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/ukraine-grain-and-feed-update> (дата звернення: 24.07.2025).

7. Kernel Holding S.A. Annual Report for the year ended 30 June 2024. 2024. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/annual_report_2024.pdf (дата звернення: 20.07.2025).

References:

1. Adner, R. (2006), "Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem", Harvard Business Review, vol. 4, pp. 98—107. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1287845>.

2. Andrushkevych, N.V., Fimiar, S.V. and Dovhan, V.V. (2023), "Actors of innovation activity and their interaction schemes", Effective Economy, vol. 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.47>.

3. Ilyashenko, A.V. and Lyashenko, M.S. (2022), "Development of innovation ecosystems in Ukraine's agricultural sector", Innovative Economy and Management, vol. 12 (3), pp. 45—60. <https://doi.org/10.32782/ieum.2022.12.3.04>.

4. Karmanova, O.O. (2023), "State regulation of innovation-investment development: Ukrainian and global experience", Economy and State, vol. 8, pp. 23—34. <https://doi.org/10.32782/etd.-2023.8.03>.

5. Semenova, N.I. and Bondar, T.V. (2025), "Financial support for agricultural innovation: budgetary and tax policy under martial law", Agrarian Science and Education in Ukraine, vol.

14 (1), pp. 78—92. <https://doi.org/10.32782/aseu.2025.14.1.06>.

6. USDA (2025), "Foreign Agricultural Service. Ukraine Grain and Feed Update (Marketing Year 2024/25)", available at: <https://www.fas.usda.gov/data/ukraine-grain-and-feed-update> (Accessed 24.07.2025).

7. Kernel Holding S.A. (2024), "Annual Report for the year ended 30 June 2024", available at: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/annual_report_2024.pdf (Accessed 20.07.2025).

Стаття надійшла до редакції 26.07.2025 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 631.11:004.9:005.8:004.93'7

В. С. Белозерцев,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4191-9382>

В. В. Моргуненко,

студент, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0167-0117>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.182

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

V. Bielozeretsev,

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

Accounting and Statistics, Oles Honchar Dnipro National University

V. Morhunenko,

Student, Oles Honchar Dnipro National University

INFORMATION SYSTEMS IN THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: CURRENT TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

У статті розглянуто сучасні тенденції впровадження інформаційних систем в управлінні аграрними підприємствами. Досліджено роль цифрових технологій — Інтернету речей (IoT), аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту — у підвищенні ефективності аграрного менеджменту. Особливу увагу приділено порівнянню рівня цифровізації аграрного сектору в Україні та країнах ЄС. Автори акцентують на позитивному впливі цифрових рішень на врожайність, зниження витрат, оптимізацію логістики та підвищення стійкості сільського господарства до зовнішніх ризиків. У статті виявлено основні бар'єри цифровізації українського агросектору: низький рівень ІТ-грамотності, недостатню інфраструктуру та брак фінансування. Запропоновано напрямки для розвитку цифрових технологій в аграрному бізнесі, зокрема, підвищення участі держави, наукових установ і технологічних стартапів у процесах трансформації агропідприємств.

The article explores the current trends and development prospects of information systems in the management of agricultural enterprises. It emphasizes the importance of digital transformation in agriculture, highlighting the increasing role of modern information technologies such as the Internet of Things (IoT), Big Data analytics, and Artificial Intelligence (AI) in enhancing agricultural management efficiency. The authors provide a comparative analysis of digitalization levels in the agricultural sectors of Ukraine and the European Union, outlining significant differences in technology adoption and its economic impact.

The study emphasizes that while European agricultural enterprises actively implement precision farming tools, automated monitoring systems, and digital platforms for supply chain management, Ukrainian agricultural businesses are only at the beginning of this path. The introduction of digital solutions in Ukraine's agrarian sector is characterized by isolated projects, limited mainly to large agroholdings with access to financial and technological resources.

Key positive effects of digital technologies identified in the article include increased yields, improved resource utilization, cost reduction, better risk management, and enhanced logistics processes. The authors stress that the use of data-driven decision-making models and AI-driven analytics contributes to more sustainable and profitable agricultural production.

However, the research also identifies critical barriers hindering the digital transformation of Ukraine's agricultural enterprises. Among them are the low level of digital literacy among agricultural managers and workers, insufficient digital infrastructure in rural areas, lack of access to affordable financing for digital innovations, and weak institutional support at both governmental and local levels. The war-related economic challenges have further complicated the implementation of advanced technologies in Ukraine's agricultural sector.

The authors propose several strategic directions to overcome these barriers. They include strengthening partnerships between the state, business, and research institutions, promoting targeted investment programs, enhancing digital literacy through specialized training, and creating favorable conditions for agri-tech startups and innovation hubs.

Ключові слова: інформаційні системи, аграрний менеджмент, цифровізація, інтернет речей, Big Data, великі дані, аналітика даних, штучний інтелект, управління аграрними підприємствами.

Key words: information systems, agricultural management, digitalization, Internet of Things, Big Data, data analytics, artificial intelligence, management of agricultural enterprises.

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

Інформаційні системи та цифрові технології стають ключовими драйверами розвитку аграрного сектору в усьому світі. Впровадження цифрових технологій в діяльність аграрних підприємств може стати визначальним фактором для досягнення сталого розвитку, зміцнення продовольчої безпеки та конкурентоспроможності агробізнесу. Сучасні інструменти, такі як системи точного землеробства, супутникові знімки, сенсори Інтернету речей (IoT) та аналітика великих даних (BigData), дедалі ширше застосовуються фермерами для оптимізації використання ресурсів і підвищення врожайності. Дослідники [1], [8] наголошують, що інтеграція IoT та штучного інтелекту (ШІ) в аграрний сектор здатна суттєво підвищити продуктивність і забезпечити довгострокову стійкість сільського господарства. В умовах глобальних викликів — зростання населення, зміни клімату, воєнні загрози — цифровізація аграрної сфери розглядається як стратегічно необхідна для підвищення ефективності управління та забезпечення продовольчої безпеки. В Україні, де аграрний сектор історично формує значну частку економіки (близько 10% ВВП до війни 2022 року) і відіграє критичну роль у експорті, тема цифрової трансформації агробізнесу набуває особливої актуальності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Світова наукова спільнота широко досліджує феномен "Agriculture 4.0" — впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та автоматизації в аграрну сферу [2]. Різні аспекти цифрового сільського господарства (Big Data, IoT, доповнена реальність, роботи, дрони, блокчейн тощо) останнім часом стали предметом численних досліджень, що відображено у стрімкому зростанні публікацій за 2020—2025 роки. Наприклад, огляд Alahmad T. та ін. [4] висвітлює, як поєднання IoT-датчиків та штучного інтелекту здатне оптимізувати ріст культур і врожайність за рахунок точного збору й аналізу даних про поля. IoT-технології в сільському господарстві включають мережі бездротових сенсорів, що збирають дані про вологість ґрунту, погоду, стан рослин, та передають їх на хмарні платформи для подальшої обробки [8]. Великі дані, отримані від датчиків та інших джерел (дрони, супутники, машини з GPS), аналізуються з використанням хмарних технологій і алгоритмів ШІ, формуючи нові інструменти підтримки рішень для фермерів.

Дослідження показують, що застосування таких технологій приносить відчутні переваги: підвищення врожайності культур, раціональніше використання добрив і води, зниження витрат та покращення загальної ефективності управління господарством [5]. Наприклад, у

Чехії впровадження технологій точного землеробства збільшило врожайність картоплі на 15% завдяки диференційованому висіву та удобренню полів. У США протягом 1996—2019 рр. спостерігалось стале зростання використання цифрових інструментів: карти врожайності, датчики для ґрунту, технології змінної норми внесення добрив стали невід'ємною частиною агрооперацій на фермах [6].

Загалом, література підтверджує позитивний зв'язок між використанням ІКТ та продуктивністю сільського господарства в різних країнах. Зокрема, крос-країнові дослідження показали, що розвиток ІКТ статистично значуще корелює із зростанням аграрної продуктивності та економічною ефективністю сектору [7]. Таким чином, сучасні наукові роботи акцентують, що цифрові інновації є рушієм підвищення результативності аграрного виробництва і мають великий потенціал для забезпечення продовольчої безпеки у глобальному масштабі.

Інформаційні системи управління фермою (Farm Management Information Systems, FMIS) та платформи для аналізу агроданих стають все більш поширеними інструментами підтримки прийняття рішень на рівні підприємств. Такі системи дозволяють аграріям планувати та контролювати операції, відстежувати виробничі показники, автоматизувати облік і звітність. Згідно з дослідженнями, лише близько 25% фермерських господарств у ЄС реально використовують елементи технологій точного землеробства на практиці [2]. Водночас опитування 2023 року вказує, що 55% європейських фермерів або вже застосовують, або планують запровадити щонайменше один цифровий агротехнологічний продукт до 2024 року (для порівняння, у 2022 р. цей показник склав 62%) [3]. Це свідчить про поступове зростання зацікавленості агровиробників у цифрових рішеннях, хоча рівень впровадження ще далекий від максимального. У науковій літературі детально

досліджуються мотиви та бар'єри прийняття ІТ-рішень фермерами. Серед стимулів — підвищення точності польових робіт, економія ресурсів, збільшення врожайності та спрощення документообігу. Наприклад, агрокомпанії все активніше використовують системи глобального позиціонування (GPS) в поєднанні з геоінформаційними системами (ГІС) для автоматичного водіння техніки та картографування полів, що забезпечує точне внесення добрив і насіння та скорочує перекриття на полі. Без-

пілотні літальні апарати (дрони) застосовуються для аерофотозйомки посівів, оперативного виявлення проблемних зон (хвороб, шкідників, нестачі вологи) та навіть для точкового внесення засобів захисту рослин. Сенсори IoT встановлюються в полі та на техніці для безперервного моніторингу вологості ґрунту, погодних умов, стану технопарку тощо. Дані із сенсорів передаються через мережі зв'язку (Wi-Fi, мобільний зв'язок 4G/5G) до хмарних платформ, де акумулюються у вигляді великих масивів інформації. Застосування Big Data-аналітики та машинного навчання до цих масивів дає змогу виявляти приховані закономірності та будувати прогнози — від прогнозування врожайності до предиктивного обслуговування техніки.

Як зазначають Alahmad R. та ін. [4], поєднання IoT та великих даних фактично лежить в основі новітніх інструментів прийняття рішень в аграрному менеджменті: велетенські обсяги різномірних даних, генеровані сенсорами, класифікуються як "системи Big Data" та обробляються з метою надання аграріям прикладних знань для дій.

Окремий напрям досліджень — використання штучного інтелекту (ШІ) та методів машинного навчання в аграрному секторі. Сучасні публікації (2022—2025 рр.) приділяють увагу таким темам, як: комп'ютерний зір для автоматичного розпізнавання хвороб рослин на зображеннях; нейромережеві моделі для прогнозування врожайності на основі погодних та агротехнічних даних; інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень щодо оптимізації сівозміни, іригації, застосування добрив тощо [8].

Практичні приклади показують ефективність ШІ: зокрема, в Україні компанія ІМС впровадила IoT-сенсори та аналітичні модулі штучного інтелекту для прогнозування врожайності та управління ресурсами, що дозволяє точніше планувати збір урожаю і постачання [1]. Застосування штучного інтелекту виявляється корисним і для управління логістикою та ланцюгами постачання — технологія блокчейн починає використовуватися для відстеження походження та руху сільгосппродукції, забезпечуючи прозорість для споживачів і трейдерів [8].

Таким чином, сучасна література свідчить про формування цілісної екосистеми "розумного" сільського господарства, де інформаційні системи відіграють роль нервової системи, що збирає дані, перетворює їх на знання та координує управлінські дії.

У наукових джерелах простежуються відмінності у рівні та характері впровадження інформаційних систем в аграрному менеджменті України та розвинених країн. З одного боку, Європейський Союз активно розвиває політику "Цифрового сільського господарства", підтримуючи інновації через програми Horizon Europe, проекти мереж знань (NAP, EIP-Agri тощо) та інвестиції в сільську інфраструктуру цифрового зв'язку [5]. У країнах ЄС спостерігається поява численних стартапів і рішень у сфері AgTech: від платформ управління фермою до роботизованих систем. Водночас, рівень практичного впровадження на середньостатистичній фермі Європи поки що не максимально високий — як зазначалось, лише близько чверті фермерів реально користуються елементами точного землеробства, а основні користувачі — це насамперед великі господарства та агрохолдинги розвинених країн. Україна, маючи потужний аграрний сектор, наразі відстає за багатьма показниками цифровізації. За оцінками дослідників, технології точного землеробства в Україні охоплюють не більше 15% сільгоспугідь, а впровадили їх близько 30% агровиробників [6].

Середній показник по країні (з урахуванням дрібних фермерів) — лише близько 17% господарств застосовують ті чи інші елементи точного землеробства [7]. Для порівняння, у США рівень впровадження на великих фермах становить близько 70%. Отже, цифровий розрив є доволі відчутним.

Література відзначає, що в Україні інновації найактивніше запроваджують великі агрохолдинги, які мають фінансові та технічні можливості. Так, за підсумками 2021 року до п'ятірки найбільш інноваційних агропідприємств України увійшли провідні агрохолдинги: МХП,

"Нібулон", "Сварог Вест Груп", AgriLab та "Кернел" [7]. Ці компанії інвестують у власні IT-рішення: МХП, зокрема, впровадив системи точного землеробства з GPS-навігацією техніки, дронами та IoT-сенсорами для моніторингу полів, а також експериментує з блокчейн-технологіями для відстеження поставок продукції. Поряд з цим, середні і дрібні фермерські господарства поки що залучені до цифровізації значно менше. У дослідженні Черепи О.Г. та ін. [2] підкреслено необхідність поширення цифрових технологій саме на малі і середні підприємства, адже навіть базова цифровізація може дати їм суттєві вигоди: вищу продуктивність, скорочення витрат та покращення менеджменту.

Основні стримуючі фактори для українського агробізнесу, відзначені в літературі 2022—2023 рр., включають: брак фінансових ресурсів та високі початкові інвестиційні витрати на IT-рішення; недостатній рівень цифрової грамотності персоналу; слабку інтернет-інфраструктуру в сільській місцевості; а також обмежений доступ до кредитування на інновації [1], [2]. Додатковим чинником стала війна, що спричинила скорочення капітальних інвестицій в агросектор (в 2022 році обсяг інвестицій у сільське господарство України впав на приблизно 39%, до 51,6 млрд грн) [2], а також пошкодження інфраструктури та міграцію трудових ресурсів. Водночас, парадоксально, війна стимулювала і прискорення впровадження певних інновацій як засобу підвищення стійкості: в умовах дефіциту робочої сили та логістичних проблем аграрії почали активніше звертатися до технологій для підтримання виробництва. Українські науковці також звертають увагу на недостатню взаємодію науково-дослідних установ з агробізнесом у сфері цифровізації. За оцінкою Дугінець і Ніжейка [1], у порівнянні з практиками ЄС, в Україні спостерігається слабе залучення науково-дослідних інститутів до процесів цифрової трансформації аграрного сектору. Це вказує на необхідність посилення науково-освітньої підтримки, трансферу знань та технологій в агросферу.

Підсумовуючи, можна констатувати: сучасні тенденції в аграрному менеджменті характеризуються активним проникненням IT-технологій (IoT, Big Data, ШІ, хмарні сервіси) у всі ланки виробничого ланцюга. Міжнародні дослідження останніх років підтверджують ефективність цих інструментів, проте водночас наголошують на низці проблем — від технічних (стандартизація пристроїв, кібербезпека) до соціально-економічних (сприйняття технологій фермерами, розподіл вигод між великими та малими виробниками, питання володіння даними та конфіденційності). Україна, попри значний потенціал, поки що перебуває на етапі поступового наздоганяння лідерів у цифровій аграрній революції, проте успішний досвід окремих компаній і підтримка з боку держави та міжнародних партнерів (FAO, ЄС) створюють передумови для стрімкого прогресу в цій сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даного дослідження — проаналізувати сучасні тенденції використання інформаційних систем у управлінні аграрними підприємствами.

Таблиця 1. Порівняння показників цифровізації сільського господарства України та Європейського союзу

Показник (стан на 2023 рік)	Україна	Європейський Союз
Частка домогосподарств у сільській місцевості з доступом до інтернету	71% (сільська місцевість), 83% – у містах	Приблизно 91% (сільська місцевість), 95% – у містах
Частка агропідприємств, що використовують будь-які цифрові технології	Приблизно 30% (переважно великі агрохолдинги) Приблизно 17% (середній рівень з урахуванням дрібних фермерів)	Приблизно 25% (використовують елементи точного землеробства) Приблизно 55% (використовують або планують впровадити щонайменше одну AgTech-технологію)
Частка сільгоспугідь, охоплених технологіями точного землеробства	<15%	Значення сильно варіюють по країнах; у розвинених країнах ЄС – оцінки 20–30%
Інвестиції в AgTech (цифрові агротехнології)	Ринок AgTech приблизно 60–70 млн дол. США (оцінка обсягу ринку точного землеробства в Україні)	Європейський ринок «розумного» сільського господарства ~15 млрд дол. (2022) з прогнозом до 33 млрд у 2027
Великі агропідприємства, що впроваджують IoT/дрони/тощо	Так (приклади: МХП – GPS, дрони, IoT; IMC – IoT та аналітика; Kernel – власна платформа управління)	Так (приклади: John Deere у ЄС пропонує телематичні рішення; численні ферми використовують Field Management Systems у Німеччині, Франції тощо)
Державні ініціативи цифровізації	Стратегія цифрової трансформації агросектору (проекти Мінагрополітики, наприклад платформа «Дія.Агро»); пілотні проекти е-ферм; гранти на вагонні парки і IoT	Ініціатива Smart Farming EU; фінансування проектів через Horizon Europe; регуляторні акти (GDPR – впливає на дані, Farm to Fork – стимулює екотехнології)

Джерело: сформовано на основі [1], [2], [4], [7].

мствами, виявити переваги та проблеми впровадження IoT, Big Data та штучного інтелекту у аграрному менеджменті, порівняти досвід України та ЄС, а також окреслити перспективи розвитку і рекомендації для практичного застосування цифрових технологій у сільському господарстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На основі зібраних даних підготовлено Таблицю 1, що порівнює ключові показники використання інформаційних технологій в аграрному секторі України та Європейського Союзу (ЄС).

Як показують наведені дані, в ЄС інфраструктурні передумови для цифровізації дещо кращі: майже 91% сільських домогосподарств мають доступ до інтернету (проти приблизно 71% в Україні). Це важливо, адже доступ до широкосмугового інтернету є базовою умовою для впровадження IoT-рішень на фермах. Щодо фактичного впровадження технологій, то в середньому по ЄС близько

чверті фермерів використовують елементи точного землеробства у своїй практиці. В Україні ж лише до 17% фермерів застосовують такі інструменти, причому головним чином це великі господарства. Великі агрохолдинги України досить активно інвестують у цифровізацію: як видно з прикладів, МХП та інші лідери галузі впроваджують GPS-навігацію, дрони, IoT-сенсори, власні ERP-системи та навіть блокчейн для підвищення прозорості постачань. У середніх та дрібних господарствах рівень впровадження значно нижчий, що відображено у середньому показнику 17%.

Цікаво відзначити, що плани щодо впровадження цифрових рішень у Європі є амбітними — понад половина фермерів декларують готовність впровадити хоча б одну AgTech-новинку. В Україні подібне опитування не проводилось по всій країні, але за даними ФАО [2] більше 80% великих фермерів (з землею >500 га) зацікавлені у технологіях точного землеробства, хоча далеко не всі вже їх впровадили. Отже, потенційний попит на інновації існує, але

його реалізація стримується рядом факторів (фінансових, технічних, освітніх).

В Німеччині прогресивні фермери використовують комерційні Farm Management Information Systems (наприклад, платформи 365FarmNet або John Deere Operations Center). Ці системи агрегують дані з різних джерел: трактора з GPS-навігацією, сенсорів урожайності комбайна, фінансових записів ферми тощо. На основі методів Big Data ці платформи формують аналітичні панелі: продуктивність кожного поля, витрати пального, ефективність праці техніки, погодні ризики. Один з кейсів — німецьке фермерське господарство, що завдяки аналізу історичних даних за кілька років зуміло оптимізувати сівозміну: алгоритми виявили, що чергування певних культур підвищує врожайність на 8% у порівнянні з довільною структурою посівів.

Такі результати були впроваджені в планування, що привело до стабільнішого врожаю і вищого прибутку.

Компанія AgriLab (Україна) впровадила технологію аеророзвідки з дронами на десятках тисяч гектарів [2]. Безпілотники, оснащені мультиспектральними камерами, облітають поля та збирають зображення, які потім обробляються програмними засобами (зокрема з використанням AI алгоритмів комп'ютерного зору). Отримані карти стану посівів дозволяють виявити зони із стресом рослин (наприклад, через хвороби чи дефіцит азоту). На основі цих даних AgriLab формує карти диференційованого внесення добрив: сільгосптехніка з GPS навігацією автоматично регулює норму внесення на різних ділянках поля. За повідомленнями компанії, у 2022 р. така технологія дала змогу зекономити в середньому 15—20% добрив без втрати врожайності, а в окремих випадках навіть дещо підвищити урожай за рахунок точного дозування. Цей приклад підтверджує відому перевагу точного землеробства — підвищення ефективності використання ресурсів та охорона довкілля (менше надлишкових добрив потрапляє в ґрунтові води).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У даній роботі проведено комплексне дослідження сучасного стану та перспектив розвитку інформаційних систем в управлінні аграрними підприємствами. На основі критичного огляду літератури, аналізу статистичних даних та практичних кейсів можна зробити

висновки, сільське господарство входить в еру цифровізації (Agriculture 4.0), де IT-технології — IoT, Big Data, штучний інтелект, хмарні системи — відіграють все більшу роль. Впровадження інформаційних систем дозволяє підвищити ефективність виробництва, раціональніше використовувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних. Доведено, що такі інструменти сприяють зростанню продуктивності праці та врожайності, що підтверджується досвідом розвинутих країн та статистичним аналізом.

IoT та великі дані трансформують підходи до управління фермами. Інтернет речей забезпечує безперервний моніторинг виробничих процесів — від стану ґрунту до роботи техніки. Великі дані, що генеруються сенсорами та іншими джерелами, у поєднанні з аналітикою (AI/ML) надають фермерам нові знання: точні прогнози погоди та врожаю, своєчасні попередження про ризики (посуха, хвороби), оптимальні стратегії внесення ресурсів тощо. Усе це підвищує адаптивність і стійкість агровиробництва, що особливо важливо в умовах кліматичних змін.

Алгоритми штучного інтелекту дедалі частіше використовуються для вирішення складних задач: діагностика стану рослин за зображеннями, автоматичне керування технікою, оптимізація логістики, роботизація процесів. В аграрному секторі України та світу є успішні кейси застосування AI — від прогнозування врожайності до управління якістю продукції (блокчейн-рішення для трасування). Штучний інтелект не замінює людину-агронома, але стає потужним інструментом в його руках, здатним обробляти тисячі параметрів і пропонувати найкращі варіанти дій.

Україна має значний потенціал, але відстає у рівні впровадження. Частка українських агропідприємств, що користуються перевагами інформаційних систем, поки невелика. Цифровізація переважно зосереджена у великих агрохолдингах, тоді як маса дрібних фермерів її не охоплена. Основними перепонами є фінансові (брак коштів), технологічні (недостатня інфраструктура, відсутність локалізованих рішень) та людські (дефіцит IT-компетенцій на селі). Разом з тим, існують позитивні зрушення: держава декларує підтримку цифрової трансформації АПК, діють грантові програми, з'являються українські AgTech-стартапи і платформи (Agrohub, SmartFarming тощо). Післявоєнна відбудова відкриває вікно можли-

ностей для стрибка в цифровізації агросектору.

Подальші дослідження можуть розвиватися як у мікроекономічній площині (ефективність, поведінка суб'єктів), так і макро- та мезоекономічній (ринкові ефекти, державна політика, регіональні особливості). Безперечно, з поглибленням цифровізації будуть з'являтися нові виклики і питання, які вимагатимуть уваги науковців — від аграріїв до ІТ-спеціалістів та економістів. Мультидисциплінарний підхід, що об'єднає знання агрономії, інформатики, економіки та соціології, є найпродуктивнішим шляхом для дослідження і реалізації потенціалу інформаційних систем в аграрному секторі.

Література:

1. Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-148.

2. Череп О. Г., Нагаєць С. В., Веремєєнко О. О., Семібраторова Є. С. Впровадження сучасних цифрових технологій в аграрному секторі. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 1 (271). С. 133—139. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-271-133-139.

3. Hrynevych O., Blanco Canto M., Jimenez Garcia M. Tendencies of Precision Agriculture in Ukraine: Disruptive Smart Farming Tools as Cooperation Drivers. Agriculture. 2022. Vol. 12, No. 5. 698. DOI: 10.3390/agriculture-12050698.

4. Alahmad T., Nemenyi M., Nyeki A. Applying IoT Sensors and Big Data to Improve Precision Crop Production: A Review. Agronomy. 2023. Vol. 13, No. 10. 2603. DOI: 10.3390/agronomy-13102603.

5. Fernandez-Portillo A., Almodovar-Gonzalez M., Hernandez-Mogollon R. Impact of ICT development on economic growth: A study of OECD EU countries. Technology in Society. 2020. Vol. 63. 101420. DOI: 10.1016/j.techsoc.2020.-101420.

6. Lio M., Liu M. C. ICT and agricultural productivity: evidence from cross-country data. Agricultural Economics. 2006. Vol. 34, No. 3. P. 221-228. DOI: 10.1111/j.1574-0862.2006.00120.x.

7. Mazur Yu., Froter O., Dlugoborska L., Parkhomenko L. Використання штучного інтелекту в галузях економіки (сільське господарство, промисловість, переробка продукції). Наука і техніка сьогодні. 2023. № 3 (17). С. 566—575. DOI: 10.52058/2786-6025-2023-3(17)-566-575.

8. Белозерцев В.С., Харакоз А.В., Скрипник А.О. Штучний інтелект: вплив на структурні зміни та регіональні диспропорції в економіці. Електронний журнал "Ефективна економіка". 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.67> (дата звернення: 07.07.2025).

References:

1. Duhynets, H. and Nizheiko, K. (2023), "Digitalization of the EU agrarian sector: experience for Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56, DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-148.

2. Cherep, O.H., Nahaiets, S.V., Veremieienko, O.O. and Semibratova, Ye.S. (2024), "Implementation of modern digital technologies in the agricultural sector", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1 (271), pp. 133—139, DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-271-133-139.

3. Hrynevych, O., Blanco Canto, M. and Jimenez Garcia, M. (2022), "Tendencies of precision agriculture in Ukraine: disruptive smart farming tools as cooperation drivers", *Agriculture*, vol. 12, no. 5, 698, DOI: 10.3390/agriculture-12050698.

4. Alahmad, T., Nem?nyi, M. and Nyeki, A. (2023), "Applying IoT sensors and big data to improve precision crop production: a review", *Agronomy*, vol. 13, no. 10, 2603, DOI: 10.3390/agronomy13102603.

5. Fernandez-Portillo, A., Almodovar-Gonzalez, M. and Hernandez-Mogollon, R. (2020), "Impact of ICT development on economic growth: a study of OECD EU countries", *Technology in Society*, vol. 63, 101420, DOI: 10.1016/j.techsoc.-2020.101420.

6. Lio, M. and Liu, M.C. (2006), "ICT and agricultural productivity: evidence from cross-country data", *Agricultural Economics*, vol. 34, no. 3, pp. 221—228, DOI: 10.1111/j.1574-0862.-2006.00120.x.

7. Mazur, Yu., Froter, O., Dlugoborska, L. and Parkhomenko, L. (2023), "Application of artificial intelligence in the economic sectors (agriculture, industry, processing)", *Nauka i tekhnika сьогодні*, vol. 3 (17), pp. 566—575, DOI: 10.52058/2786-6025-2023-3(17)-566-575.

8. Bielozerstev, V.S., Kharakoz, L.V. and Skrypnyk, A.O. (2024), "Artificial intelligence: impact on structural changes and regional disparities in the economy", *Efektivna ekonomika*, [Online], no. 12, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.67> (Accessed 7 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 19.07.2025 р.

УДК 004:005

I. Poliakov,
 PhD student, Odesa National Maritime Academy
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3653-1176>
 A. Kiziun,
 PhD in Geography, Associate Professor, Associate Professor of the Department
 of Tourism and Hotel and Restaurant Management, Vinnytsia Institute
 of Trade and Economics of State University of Trade and Economics
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2838-9428>
 E. Napuda,
 Second (master's) level of higher education, Specialty "Tourism", Mukachev State University
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5127-0006>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.189

STRATEGIC AND PROJECT ANALYSIS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF TOURISM ENTERPRISES

І. В. Поляков,
 здобувач вищої освіти PhD, Національний університет "Одеська морська академія"
 А. Г. Кізиун,
 к. геогр. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
 Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету
 Е. О. Напуда,
 здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність "Туризм", Мукачівський державний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Traditional approaches to strategic and project analysis are increasingly proving to be insufficiently effective for adequate management and flexible development. In this context, the integration of chaos theory and the consideration of the butterfly effect — which suggests that even minor changes in initial operating conditions can have large-scale consequences for the entire system of a tourism enterprise's development — are becoming particularly relevant. The article aims to identify the features of the transformation of strategic and project analysis within the management system of tourism enterprises through the integration of the principles of chaotic dynamics. This approach makes it possible to account for the nonlinearity, dynamism, sensitivity to initial conditions, and adaptive nature of management systems under conditions of high turbulence and uncertainty in the external environment. As a result of the conducted research, it was established that under conditions of an unstable, turbulent, and highly unpredictable external environment, strategic and project analysis in the management of tourism enterprises requires a fundamental rethinking. The application of chaos theory principles, particularly the concept of the butterfly effect, allows for the adaptation of analytical tools to modern challenges and the development of a hybrid approach focused on adaptability, flexibility, and the systemic resilience of tourism enterprises. It has been proven that within the hybrid model, strategic analysis transforms from a traditional assessment of the internal and external environment into a dynamic process: identifying critical bifurcation points where abrupt shifts in the development trajectory may occur; developing scenarios sensitive to initial conditions; forecasting the consequences of minor changes in the environment; and determining adaptive vectors and zones of risk/

growth to ensure strategic resilience. It has also been proven that project analysis transforms. Its main focuses shift toward: managing short-term initiatives as potential sources of systemic change (the butterfly effect); applying scenario modeling and continuous risk monitoring; designing flexible, reconfigurable structures; and accounting for the nonlinear interactions between resources, objectives, impacts, and the environment. Thus, the hybrid approach to strategic and project analysis makes it possible to account for the realities of a chaotic economy, the multiplicity of influences, and the nonlinear dynamics of the managerial environment.

Традиційні підходи до стратегічного та проектного аналізу дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення адекватного управління й гнучкого розвитку. У цьому контексті особливої актуальності набуває інтеграція положень теорії хаосу, зокрема врахування ефекту метелика, який передбачає, що навіть незначні зміни в початкових умовах функціонування можуть призвести до масштабних наслідків для всієї системи розвитку туристичного підприємства. Метою статті є визначення особливостей трансформації стратегічного та проектного аналізу в системі управління туристичними підприємствами шляхом інтеграції принципів хаотичної динаміки, що дозволяє враховувати нелінійність, динамічність, чутливість до початкових умов та адаптивну природу управлінських систем за високої турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах нестабільного, турбулентного та важкопрогнозованого зовнішнього середовища стратегічний і проектний аналіз в управлінні туристичними підприємствами потребують радикального переосмислення. Застосування положень теорії хаосу, зокрема поняття ефекту метелика, дає змогу адаптувати аналітичні інструменти до сучасних викликів і сформувати гібридний підхід, орієнтований на адаптивність, гнучкість та системну життєздатність туристичних підприємств. Доведено, що стратегічний аналіз у межах такої гібридної моделі трансформується з традиційного оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища у динамічний процес, який охоплює: виявлення критичних точок біфуркації, де можливий різкий злам траєкторії розвитку; формування сценаріїв, чутливих до початкових умов; прогнозування наслідків малих змін у середовищі; визначення адаптаційних векторів та зон ризику/росту для забезпечення стратегічної стійкості. Також обґрунтовано, що проектний аналіз зазнає аналогічної трансформації, адаптуючись до умов високої мінливості та невизначеності зовнішнього середовища. Його ключові акценти зміщуються на: управління короткостроковими ініціативами як джерелами можливих системних змін (ефект метелика); застосування сценарного моделювання та постійного моніторингу ризиків; проектування гнучких, реконфігурованих структур; врахування нелінійної взаємодії між ресурсами, цілями, впливами та середовищем. Таким чином, гібридний підхід до стратегічного та проектного аналізу дозволяє враховувати реалії хаотичної економіки, множинності впливів та нелінійної динаміки управлінського середовища.

Key words: adaptability; flexibility; systemic resilience; tourism enterprise; butterfly effect; strategy; project.

Ключові слова: адаптивність; гнучкість; системна життєздатність; туристичне підприємство; ефекту метелика; стратегія; проект.

PROBLEM STATEMENT

In today's highly dynamic external environment, tourism enterprises face constant challenges driven by fluctuations in demand, geopolitical risks, climate change, technological breakthroughs, and aggressive competition.

Traditional approaches to strategic and project analysis are increasingly proving insufficiently effective for management and flexible development due to the nonlinearity and interdependence of processes. In this context, the integration of chaos theory and consideration of the possibility of the butterfly effect—which suggests that even minor changes in the initial operating conditions can have large-scale consequences for the entire development system of a tourism enterprise—becomes particularly relevant.

We emphasize that a tourism enterprise is an open system in which numerous internal and external elements interact. In such an environment, it is important not only to plan but also to

anticipate nonlinear relationships and identify critical moments after which the system changes its state (bifurcation points).

Chaos theory allows us to view management from a different perspective: not as a linear process of achieving goals, but as a complex adaptive system that responds to environmental impulses and evolves under the influence of even minimal external interventions.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of classical strategic and project analysis in the management systems of enterprises across various economic sectors have been studied in the works of Bannikov V., Lobunets T., Buriak I., Maslyhan O., Shevchuk L., Lysiuk T., Roiko L., and Biletskyi Yu.

Among the main focuses of their research are the following issues: limitations of traditional

strategic planning models in unstable external environments; inefficiency of the linear project cycle under high economic turbulence; risks of excessive formalization of management decisions that fail to account for the variability of influencing factors; lack of adaptive mechanisms in strategic management, which reduces the competitiveness of enterprises; challenges in implementing a comprehensive approach to project effectiveness evaluation, especially in the small and medium business sector; and neglect of synergy and systemic interaction between projects, leading to a loss of strategic coherence.

Special mention should be made of the contributions of researchers I. L. Sazonets and O. M. Sazonets highlighted the systemic problem of the gap between strategic goals and tactical implementation due to the limited effectiveness of classical analytical tools in a dynamic and unpredictable external environment.

Despite some fragmentation, these scientific studies are valuable as they have laid the methodological foundation for the development of hybrid approaches to strategic and project analysis, which are particularly relevant for the management systems of tourism enterprises. These approaches focus on accounting for the nonlinearity, complexity, and dynamics of the modern business environment, including phenomena described within the framework of chaos theory.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The article aims to identify the features of the transformation of strategic and project analysis within the management system of tourism enterprises through the integration of the principles of chaotic dynamics. This integration enables accounting for nonlinearity, dynamism, sensitivity to initial conditions, and the adaptive nature of management systems under conditions of high turbulence and uncertainty in the external environment. Special attention is given to the content of adaptive strategies and flexible project portfolios, which allow tourism enterprises not only to survive but also to thrive in unpredictable conditions.

Table 1. Classical focus of strategic and project analysis as components of the management system of tourism enterprises

Component of the management system	Focus of the management system component		A general example combining the concepts:
	General	Specific	
Strategic analysis in tourism	Comprehensive assessment of the internal and external environment of the enterprise to form strategic decisions.	Analysis of the tourism services market, competitive environment, and demand trends; SWOT analysis of the enterprise (strengths, weaknesses, opportunities, threats); Definition of strategic goals and development directions; Formation of future development scenarios (taking into account environmental instability and chaos).	Determining the feasibility of developing a new direction—such as green tourism or digital travel platforms—considering trends, competition, and changes in consumer behavior.
Project analysis in tourism	Evaluation of the effectiveness of specific projects.	Defining project goals and key parameters (cost, timeline, resources); Risk analysis; Evaluation of economic feasibility (investment attractiveness, NPV, IRR); Implementation management, monitoring, and adjustment.	Development of a new tourism product for foreign tourists, taking into account logistics, seasonality, local infrastructure, and risks of geopolitical instability.

Source: compiled based on [1; 4; 7].

THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of the study, strategic and project analysis are considered as complementary analytical approaches that enable the management system of tourism enterprises to function effectively, adapt to environmental changes, and achieve long-term, including project-related, goals.

At the same time, the classical focus of strategic and project analysis as components of the management system of tourism enterprises is evident, as shown in Table 1.

We agree with I. L. Sazonets and O. M. Sazonets [6] state that classically, both types of analysis are closely connected, namely: strategic analysis determines the direction in which the enterprise is moving; project analysis shows how to implement this strategy through specific initiatives. At the same time, it should be noted that both tools operate within the management system to ensure the sustainability, adaptability, and purposeful development of the tourism enterprise, even under conditions of uncertainty and turbulence in the external environment [7].

Under the integration with chaos theory (i.e., in the hybrid variant [1]), strategic and project analysis perform a synergistic function of stabilizing the management system, not through complete control, but through the ability to anticipate possible nonlinear development scenarios,

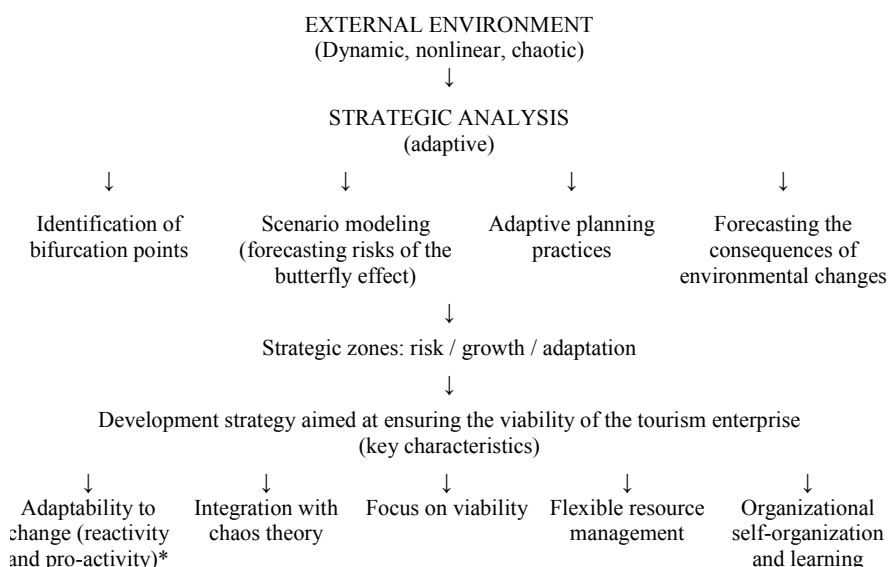


Figure 1. Formalized model of strategic analysis in the management system of tourism enterprises (hybrid approach)

Source: compiled based on [3—4; 8].

manage bifurcation points (breaks), and maintain a balance between order and unpredictability.

Specifically, in the hybrid model, strategic analysis assumes a distinct role driven by the necessity of operating in a chaotic and unstable reality. Its focus shifts to [5—6; 8]:

1. Identifying critical development points (bifurcation points) where the tourism enterprise can radically change its operational trajectory under the influence of external or internal impulses;

2. Developing adaptive planning practices to replace rigid and linear long-term plans, taking into account a high level of unpredictability;

3. Modeling development scenarios sensitive to initial conditions (the butterfly effect), which allows for consideration of the likelihood of disproportionate impacts of small changes on the future state of the system;

4. Forecasting the consequences of minimal changes in the environment for the overall management system, including possible cascade effects and phase transitions.

Thus, the focus of strategic analysis shifts: from the traditional comprehensive assessment of the internal and external environment to identifying strategic risk zones, areas of potential growth, and adaptive vectors necessary to ensure the enterprise's viability amid systemic disruptions, turbulence, or nonlinear market dynamics.

According to the content of the formalized model of strategic analysis based on the hybrid approach (see Fig. 1), it is evident that the outcome of its application should be the formation of a development strategy for the tourism enterprise

that functions as an adaptive, nonlinear, and dynamic management concept, with key characteristics such as:

- adaptability to change;
- integration with chaos

theory;

- focus on viability;
- flexible resource management;

— organizational self-organization and learning.

This development strategy adapts to the market's evolution, considering bifurcation points and various potential development scenarios, rather than following rigid long-term plans.

This strategy considers sensitivity to initial conditions

and the potential of the butterfly effect, enabling timely responses to minimal changes that can lead to systemic shifts. The main aim is to foster growth while preserving integrity, resilience, and competitiveness in the face of ongoing risks, disruptions, shocks, or crises.

The mentioned development strategy is aimed at the rational and flexible use of limited resources (finances, personnel, time [2]) with the possibility of their rapid redistribution and the creation of a unique management culture based on quick feedback, continuous staff learning, and digital transformation of processes.

Within the framework of the hybrid approach, project analysis not only becomes more complex but fundamentally transforms its nature, moving away from the linear interpretation of a project as a set of ordered actions.

Under such conditions, each project is viewed as a living, adaptive system functioning amid high variability, uncertainty, and interdependence of elements. In this context, the focus of project analysis shifts to [1; 5; 8]:

— Evaluating short-term initiatives as potential points of influence capable of triggering large-scale systemic shifts — the so-called "butterfly effect" at the operational level.

— Continuous risk management amid changing factors, implementing scenario modeling focused on unpredictable or rare events (black swans, phase shifts).

— Developing flexible and reconfigurable project structures that can quickly adapt to new conditions, change configurations in real time, and avoid functional paralysis under external pressure.

— Managing nonlinear connections between resources, intermediate goals, outcomes, and external influences requires rethinking standard planning and monitoring models.

Thus, the focus of project analysis transforms from the traditional evaluation of individual project effectiveness to the dynamic and flexible management of a portfolio of agile initiatives that respond to environmental signals and ensure the enterprise's project plasticity.

According to the formalized model of project analysis under the hybrid approach (see Fig. 2), a project initiative ceases to be a closed object with a fixed life cycle. Instead, a portfolio of project initiatives is formed, functioning as a dynamic system of strategic adaptation-flexible both in the choice of means to achieve goals and in the ability to transform the goals themselves according to changes in the environment, new contexts, and risks.

Such a portfolio is not simply a collection of individual projects. It functions as an interconnected, dynamic system that is constantly rebalanced according to current conditions, risks, bifurcation points, and signals from the external environment.

Projects within this portfolio are evaluated not in isolation, but taking into account their impact on the overall system, to ensure a quick and effective response to turbulence, external challenges, or unexpected opportunities.

The interaction between projects is neither linear nor mechanically predictable — it generates synergistic, blocking, or amplifying effects that can fundamentally change the behavior of the entire system. For example, a single project of minor scale can initiate large-scale systemic changes, acting as a trigger for the butterfly effect across the entire portfolio [8].

In this context, the hybrid approach to project analysis involves forming a portfolio not through a rigid linear program, but based on several development scenarios adapted to conditions of high uncertainty.

Scenario modeling helps predict possible changes and choose the best options.

The key function of this approach is the creation of a flexible management mechanism that ensures:

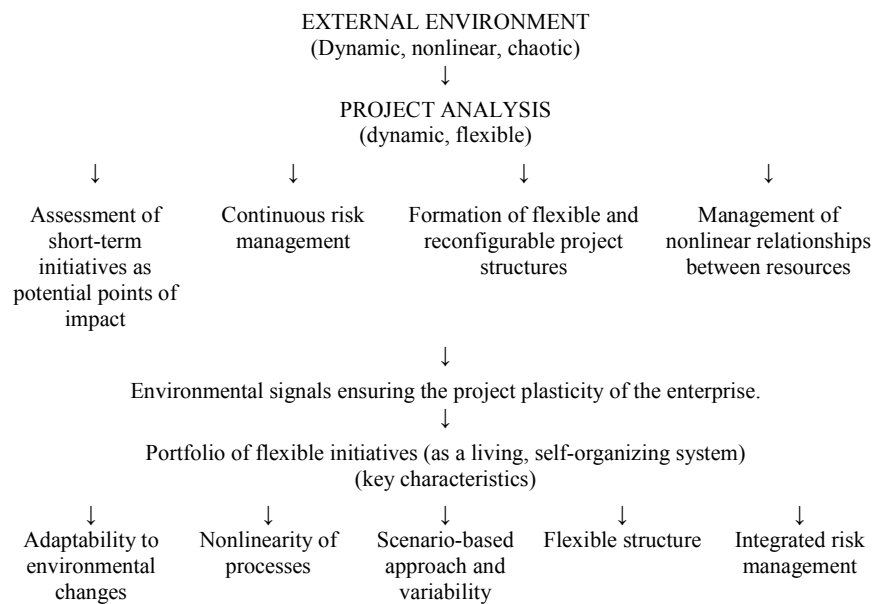


Figure 2. Formalized model of project analysis in the management system of tourism enterprises (hybrid approach)

Source: compiled based on [1; 5; 8].

— the dynamic addition, reformatting, or phasing out of individual projects without compromising the integrity of the overall system;

— integrated risk management should focus on portfolio architecture, where interconnected risks can have cumulative or compensatory effects.

CONCLUSIONS

As a result of the conducted research, it was found that in an unstable, turbulent, and highly unpredictable external environment, strategic and project analysis in the management of tourism enterprises requires a fundamental rethinking. The application of chaos theory — particularly concepts such as the butterfly effect, sensitivity to initial conditions, and bifurcation points — enables the adaptation of analytical tools to modern challenges by forming a hybrid approach focused on flexibility, adaptability, and ensuring the systemic viability of enterprises.

За результатами дослідження сформульовано такі ключові висновки:

1. Strategic analysis within the hybrid model is transformed from a traditional assessment of the internal and external environment into a dynamic process: identifying critical bifurcation points where a sharp shift in the development trajectory is possible; developing scenarios sensitive to initial conditions; forecasting the consequences of minor changes in the environment; and determining adaptive vectors and zones of risk/growth to ensure strategic resilience. As a result, tourism enterprises develop a strategy that exhibits the characteristics of a nonlinear, adaptive, self-orga-

nizing system capable of learning, flexible resource management, and rapid response to environmental disruptions.

2. Project analysis also transforms. Its primary focus shifts to: managing short-term initiatives as potential sources of systemic change (the butterfly effect); applying scenario modeling and continuous risk monitoring; designing flexible, reconfigurable structures; and accounting for the nonlinear interactions between resources, goals, impacts, and the environment. Within the hybrid approach, the portfolio of project initiatives in a tourism enterprise is shaped as a dynamic system of strategic adaptation.

Thus, the hybrid approach to strategic and project analysis makes it possible to account for the realities of a chaotic economy, multiple influencing factors, and the nonlinear dynamics of the management environment. This creates the foundation for developing adaptive, resilient tourism enterprises capable not only of surviving under conditions of uncertainty but also of achieving sustainable development while maintaining competitive advantages.

The prospects for further research lie in developing methodological foundations and tools for implementing hybrid strategic-project management in the practical operations of tourism enterprises.

Література:

1. Bannikov V., Lobunets T., Buriak I., Maslyhan O., Shevchuk L. On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. Amazonia Investiga. 2022. № 11 (55), pp. 334—343.

2. Лисюк Т., Ройко Л., Білецький Ю. Інноваційні інформаційно-комунікативні технології у сфері туризму. Економіка та суспільство. 2022. №. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-26>

3. Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз і оцінка можливостей інноваційного розвитку туристичної галузі України. Ефективна економіка. 2017. № 8. URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5717>

4. Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya [a monograph]. Odesa: KUPRIENKO S.V., 2023, 131 p.

5. Novosad Z., Yakubiv V., Zagorodnyuk A. Applications of chaos theory to statistical models. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. № 7. С. 48—56.

6. Олійник І.В. Стратегічний розвиток і конкурентоспроможність туристичного бізнесу в умовах військового стану: ризики, пріоритети та інноваційні підходи. Агросвіт. 2025. № 3. С. 98—107.

7. Управління проектами та ризиками в туризмі: навч. посіб. / І. А. Сазоніць, О. М. Сазоніць. Київ: Вид. "Центр учбової літератури", 2023. 220 с.

8. Черняк О. І., Захарченко П. В., Клебанова Т. С. Теорія хаосу в економіці: навч. посібник. Бердянськ: Вид во О. В. Ткачук, 2014. 244 с.

References:

1. Bannikov, V., Lobunets, T., Buriak, I., Maslyhan, O. and Shevchuk, L. (2022). "On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential", Amazonia Investiga, vol. 11 (55), pp. 334—343.

2. Lysyuk, T., Royko, L. and Biletskyi, Y. (2022), "Innovative information and communication technologies in the field of tourism", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-26>

3. Lotysh, O.Ya. (2017), "Strategic analysis and assessment of opportunities for innovative development of the tourism industry of Ukraine", Efektyvna ekonomika, vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/'op=1&z=5717> (Accessed 11 May 2025).

4. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya [a monograph], KUPRIENKO S.V. Odesa, Ukraine.

5. Novosad, Z., Yakubiv, V. and Zagorodnyuk, A. (2022), "Applications of chaos theory to statistical models", Visnyk L'viv's'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 7, pp. 48—56.

6. Oliynyk, I.V. (2025), "Strategic development and competitiveness of the tourism business in conditions of martial law: risks, priorities and innovative approaches", Ahrosvit, vol. 3, pp. 98—107.

7. Sazonets, I.L. and Sazonets, O.M. (2023), Upravlinnya proektamy ta ryzykamy v turyzmi [Project and risk management in tourism], Tsentru uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.

8. Chernyak, O.I., Zakharchenko, P.V. and Klebanova, T.S. (2014), Teoriya khaosu v ekonomitsi [Theory of chaos in economics], O. V. Tkachuk, Berdyansk, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 17.07.2025 р.

УДК 338.432(477.87)+339.92

M. Sukhar,
Researcher, Department of Scientific Support for Innovative Development, NAAS
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2083-3579>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.195

ASSESSMENT OF TRANSFORMATIONAL CHANGES IN THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

М. В. Сухар,
науковий співробітник відділу наукового забезпечення інноваційного розвитку, НААН

ОЦІНКА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

The purpose of the article is an analytical assessment of the transformational changes taking place in the sphere of foreign trade in agricultural products with EU countries and the establishment of competitive advantages of agricultural entrepreneurship in the European market. A number of methods were used in the research process: abstract-logical — for formulating conclusions; comparative analysis — for comparing absolute and relative indicators of exports and imports of agricultural products with EU countries, determining indicators of import independence and raw material load; statistical — for systematization and structural analysis of data; display of structural indicators of exports of wheat, corn, rapeseed and sunflower oil to individual European countries; tabular — for visual display of the results obtained.

A significant increase in export flows of agricultural products to EU countries compared to the pre-war period has been established — almost 1.7 times — from 7.7 billion USD in 2021 to 12.8 billion USD in 2024. The growth rates of the share of EU countries in total agricultural exports have been determined (from 28.6% in 2021 to 51.7% in 2024).

A corresponding competitive rating has been formed by export-oriented types of products. Significant changes in the logistics of grain exports during the war have been established: an increase in the share of wheat exports to European countries from 1.7 to 40%, corn — from 32.7 to 65.2%.

A trend of strengthening Ukraine's competitive positions in the European rapeseed market has been established. During 2021—2024, the natural export indicators of this crop increased by 45.3% (from 2.7 to 3.9 million tons). It has been determined that the share of sunflower oil in Ukrainian exports to EU countries is stable at 85—90%. A trend of increasing imports of agricultural products from EU countries by 1.6 times has been established — from 2.4 to 4 billion US dollars. In contrast to the raw material export orientation, agricultural imports from the EU countries are dominated by finished processed products with high added value. Over the analyzed period, the share of these products in agricultural imports increased from 59.7 to 62.9%.

The overall ratio of agricultural import flows to exports in 2024 was 3.23, which is 58.5% or 1.19 points higher than the pre-war level. It was established that for 1 dollar of agricultural products imported from Europe, 3.23 dollars of exports are accounted for.

The emphasis have been on the need to reorient the raw material orientation of agricultural exports towards ensuring the processing of raw materials and the creation of products with high added value. The search for logistical routes for export and new sales markets for grown agricultural products is not a way out for the effective development of domestic agricultural entrepreneurship in the context of European integration.

Метою статті є аналітична оцінка трансформаційних змін, що відбуваються в сфері зовнішньої торгівлі агропродукцією з країнами ЄС та встановлення конкурентних переваг аграрного підприємництва на європейському ринку. У процесі дослідження було використано низку методів: абстрактно-логічний — для формулювання висновків; порівняльний аналіз — для порівняння абсолютних та відносних показників експорту та імпорту агропродукції з країнами ЄС, визначення індикаторів імпортої незалежності та сировинного навантаження; статистичний — для систематизації та структурного аналізу даних; відображення структурних показників експорту пшениці, кукурудзи, ріпаку та соняшникової олії за окремими країнами Європи; табличний — для візуального відображення отриманих результатів.

Встановлено значне збільшення експортних потоків агропродукції в країни ЄС порівняно з довоєнним періодом — майже в 1,7 раза — від 7,7 млрд дол. США у 2021 р. до 12,8 млрд дол. США у 2024 р. Визначено темпи зростання частки країн ЄС в загальному аграрному експорті (від 28,6% у 2021 р. до 51,7% у 2024 р.).

Сформовано відповідний конкурентоспроможний рейтинг видів продукції, що експортується в країни ЄС. Встановлено значні зміни в логістиці зернового експорту під час війни: збільшення частки експорту пшениці в європейські країни від 1,7 до 40%, кукурудзи — від 32,7 до 65,2%.

Встановлено тенденцію зміцнення конкурентних позицій України на європейському ринку ріпаку. Протягом 2021—2024 рр. натуральні показники експорту цієї культури збільшились на 45,3% (від 2,7 до 3,9 млн т). Визначено, що частка соняшникової олії в українському експорті до країн ЄС стабільно становить 85—90%. Встановлено тенденцію нарощування імпорту агропродукції з країн ЄС в 1,6 раза — від 2,4 до 4 млрд дол. США. На відміну від сировинної експортної спрямованості, в аграрному імпорті з країн ЄС переважає готова перероблена продукція з високою доданою вартістю. За аналізований період частка цієї продукції в імпорті агропродукції збільшилась від 59,7 до 62,9%.

Загальний коефіцієнт покриття імпортних потоків агропродукції експортом у 2024 р. становив 3,23, що на 58,5% або на 1,19 пунктів вище довоєнного рівня. Встановлено, що на 1 долар імпортованої з Європи агропродукції приходить 3,23 долара експорту.

Акцентовано увагу на необхідності переорієнтації сировинної спрямованості аграрного експорту в напрямі забезпечення переробки сировини та створення продукції з високою доданою вартістю. Пошук логістичних шляхів вивозу та нових ринків збуту вирощеної агропродукції — це не вихід для ефективного розвитку вітчизняного аграрного підприємництва в умовах євроінтеграції.

Key words: agricultural entrepreneurship, export, import of agricultural products, commodity structure, export-import coverage ratio.

Ключові слова: аграрне підприємництво, експорт, імпорт агропродукції, товарна структура, коефіцієнт покриття імпорту експортом.

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

The export orientation of the agricultural sector of our country's economy in the conditions of war has significantly increased and has undergone tangible transformational changes. If before the war the share of agricultural exports was 40.7% (27.7 billion USD), then in 2022 this figure increased to 53% (23.4 billion USD), in 2023 it exceeded 60% of the country's total exports. In the past, in 2024, this figure was 59.7% or 24.7 billion USD. But the long-standing problem of excessive concentration of raw materials in agricultural exports during 2022—2024 is only intensifying. In turn, the colossal logistical problems caused by the full-scale war could not but affect the volumes and geographical structure

of export flows of agricultural products, which were noticeably transformed towards the EU countries.

It should be noted that the realities of the European integration processes taking place in Ukraine and its agricultural sector of the economy put forward fundamentally new requirements for the competitiveness and efficiency of the activities of agricultural business entities.

Therefore, conducting comprehensive monitoring of the structural components of the foreign economic activity of agricultural business with EU countries and assessing existing competitive positions does not lose its relevance.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issue of organizational, economic and logistical challenges faced by Ukrainian agri-

Table 1. Commodity structure of agricultural exports to EU countries, 2021–2024, million USD

Code and name of goods and product groups	2021	2022	2023	2024	2024 in % to 2021
I. Live animals; animal products	395,8	659,3	678,9	728,5	184,1
01 Live animals	0,8	0,9	0,7	0,6	75,0
02 Meat and edible offal	198,1	362,0	407,3	390,3	197,0
03 Fish and crustaceans	35,5	22,0	34,3	35,7	100,6
04 Milk and dairy products, poultry eggs; natural honey	149,4	262,5	227,0	290,4	194,4
05 Other animal products II.	11,9	11,9	9,6	11,4	95,8
Vegetable products					
06 Live trees and other plants	3835,7	7983,4	6903,1	6770,1	176,5
07 Vegetables	5,0	3,3	2,7	1,6	32,0
08 Edible fruits and nuts	60,1	40,1	43,0	51,7	86,0
09 Coffee, tea	310,0	262,2	198,4	295,1	95,2
10 Cereals	4,4	4,7	5,0	7,2	163,6
11 Products of the flour and cereal industry	1934,8	4672,2	4575,5	3917,8	202,5
12 Oilseeds and oil fruits	22,3	59,5	89,5	54,9	246,2
13 Natural shellac	1479,2	2906,6	1942,7	2408,6	162,8
14 Vegetable materials for manufacturing	2,2	1,7	0,9	1,0	45,5
III. 15 Animal or vegetable fats and oils	17,7	33,2	45,4	32,3	182,5
IV. Prepared food products	2362,6	3057,7	2981,5	3373,5	142,8
16 meat and fish products	1080,0	1206,3	1953,8	1975,9	183,0
17 sugar and sugar confectionery	7,8	15,4	12,0	16,1	206,4
18 cocoa and products thereof	95,8	212,4	487,1	302,5	315,8
19 prepared grain products	76,1	62,0	93,5	127,0	166,9
20 processed vegetable products	141,2	110,1	171,4	202,1	143,1
21 various food products	88,0	114,5	115,7	234,5	266,5
22 alcoholic and non-alcoholic beverages and vinegar	68,5	55,6	85,8	96,1	140,3
23 residues and waste of the food industry	122,1	113,4	180,4	180,8	148,1
24 tobacco and industrial tobacco substitutes	472,9	514,0	800,9	815,7	172,5
Total agricultural products	7,5	8,8	7,0	1,2	16,0
Share in total exports, %	7674,0	12906,6	12517,3	12848,0	167,4
export of raw materials	28,6	46,3	50,6	51,7	+23,1
Share, %	6594,1	11700,4	10563,5	10872,1	164,9
export of processed products	85,9	90,7	84,4	84,6	-1,3
Share, %	1080	1206,3	1953,8	1975,9	183,0
ratio of exports of raw materials to finished products	14,1	9,3	15,6	15,4	+1,3
I. Live animals; animal products	6,1	9,7	5,4	5,5	90,1

Source: compiled based on data from the State Statistics Committee of Ukraine [11].

cultural exports since the start of the full-scale war has been the subject of research by many authors. O. Lotysh [1] devoted her research to assessing the role of Ukraine in the world grain market and analytical monitoring of challenges and threats that have had a destructive impact on the country's grain economy.

T. Ostashko [2] investigated a number of priority problems that arose in the export sector of the grain market since the start of the full-scale war. The author identified the risks and real scale of the impact of losses in grain export markets on the Ukrainian economy, assessed the impact of the war on the global grain market and food security in the world.

S. Ishchuk and L. Sozansky [3] devoted their research to assessing the impact of the war on the

dynamics and structure of commodity exports from Ukraine. We fully agree with the authors' conclusions that the raw material orientation of Ukrainian exports (grains, oilseeds) significantly increased during the war.

R. Batyuk [4] devoted his study to the prospects for increasing and strengthening the export potential of the agricultural sector of the Ukrainian economy. The author proposed a comprehensive model of foreign economic interaction of domestic agricultural enterprises with foreign counterparties, including on the European market. I. Gavriyuk devoted her work to the assessment of current trends in Ukraine's foreign trade with EU countries in wartime conditions [5]. A thorough analysis of the realities, prospects and

measures aimed at supporting the agricultural sector of Ukraine's economies in the context of Euro integration processes was carried out in their analytical study by O. V. Sobkevych, A. V. Shevchenko [6], Kh. Prytula, I. Kyryk [7], Z. Makogin, Z. Atamanchuk [8], S. Dotsiuk [9].

At the same time, comprehensive monitoring of absolute and structural indicators of foreign trade in agricultural products with EU countries and determination of competitive positions of agricultural entrepreneurship in European markets requires further research and systematic assessment.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (STATEMENT OF THE TASK)

The purpose of the article is an analytical assessment of the transformational changes taking place in the sphere of foreign trade in agricultural products with EU countries and establishment of competitive advantages of agricultural entrepreneurship in the European market.

PRESENTATION OF THE MAIN STUDY MATERIAL

A significant increase in export flows of agricultural products to EU countries has been established compared to the pre-war period. Thus, the total volume of agricultural exports from Ukraine to the European Union during 2021—2024 increased by almost 1.7 times — from 7.7 billion USD in 2021 to 12.8 billion USD in 2024.

The commodity structure of domestic agricultural exports to Europe has the following structure. The first place in terms of volume is occupied by crop products — 52.7%. Over the analyzed period, the dynamics of increasing exports of plant products was 1.8 times — from 3.8 to 6.8 billion UAH. In second place in terms of export volumes in monetary terms is the commodity group of fats and oils — 26.3%, which is also 3.5 billion USD.

Accordingly, the next place in the commodity structure is occupied by ready-made food products with a share of 15.4%. It should be noted that in 2021—2024, the export of ready-made food agricultural products to European countries, as products with high added value, increased almost 2 times — from 1.1 to 2 billion USD.

The smallest share in agricultural exports to the EU is occupied by livestock products — 5.7%, which is 0.73 billion USD. During the war, the growth rate of exports of animal products exceeded 1.8 times — from 396 million USD in 2021 to 729 in 2024 (Table 1).

A significant increase in the share of EU countries in total agricultural exports from Ukraine has been established. Thus, if in the pre-war 2021 this indicator was 28.6%, then in 2024 it reached a maximum of 51.7% (+23.1%).

As already noted, the significant raw material load of agricultural exports to EU countries is problematic. During the analyzed period, the share of exports of raw materials (grain, sunflower, rapeseed, sunflower oil and other types of products) is on average 85%). Accordingly, the determined ratio currently has a value of 5.5. In other words, for 1 dollar of finished food products, 5.5 US dollars of raw materials account for 1 dollar.

The analysis of the structural dynamics of agricultural exports allowed forming a corresponding competitive rating by type of product. A stable dominance of grain exports has been established (the main ones are wheat and corn) with a share of 30.5% in the overall structure (or 4 billion USD per year).

The second place is occupied by the export of vegetable and animal fats with absolute dominance in the commodity structure of sunflower oil with a share of 26.3% (or 3.4 billion USD). Accordingly, the share of oilseed exports (sunflower, rapeseed) is 18.7% (or 2.4 billion USD).

The commodity group of finished food products is dominated by residues and waste of the food industry (7.5% of total agricultural exports or 0.82 billion USD). Moreover, during 2021—2024, the export of these products increased by 1.7 times. At the same time, export revenues from the sale of meat remain insignificant. During the analyzed period, they do not exceed 400 million USD, and their share in total European agricultural exports is 3—4%. The main meat export product remains chicken, and annual exports of beef, veal and pork do not exceed 4.5 million US dollars, which is less than 0.1% in the structure of European agricultural exports.

During the war, significant changes occurred in the export activities of agricultural enterprises in terms of the most exported types of agricultural products.

The blockade of the ports of the Black and Azov Seas, the partial solution to this problem thanks to the grain agreement, and a number of large-scale challenges faced by our farmers forced them to intensify their search for alternative land and river channels for grain sales. The colossal logistical problems caused by the full-scale war could not but affect the volume and structure of grain exports. If in 2019-2021, the

Table 2. Dynamics of wheat exports from Ukraine to European countries

Country	2021		2022		2023		2024	
	thousand tons	million USD	thousand tons	million USD	thousand tons	million USD	thousand tons	million USD
Belgium	—	—	—	—	22,2	2,9	36,1	5,7
Greece	—	0	201,7	34,77	318,1	55,13	210,1	39,6
Ireland	—	—	—	—	24,0	3,4	114,6	20,2
Spain	158,7	40,93	1154,4	228,34	4011,0	679,1	5681,5	980,1
Italy	126,5	29,02	396,7	77,95	595,9	101,7	700,4	126,6
Latvia	—	—	—	—	55,7	11,0	8,7	2,02
Lithuania	—	—0	35,6	7,93	39,3	7,9	0,3	0,04
Malta	—	—0	—	—0	79,2	12,6	22,7	4,2
Netherlands	43,9	12,04	11,4	4,29	106,6	20,8	175,4	31,8
Germany	3,0	1,66	38,2	12,37	81,6	17,7	115,4	21,5
Poland	3,0	96,3	577,7	131,49	97,6	14,81	3,2	0,9
Romania	—	—	1466,1	331,47	2268,1	417,3	8,9	1,45
Slovakia	—	—	—	—	42,2	8,1	3,8	0,6
Czech Republic	0,3	4,2	—	—	6,2	0,9	7,7	1,1
Switzerland	10,8	21,3	39,6	11,02	50,1	9,0	4,9	1,53
Total to European countries	332,1	84,0	4250,4	1014,1	7803,8	1421,1	8342,2	1501,6
Share of European exports, %	1,7	1,7	37,9	37,9	48,3	48,3	40,4	40,2
Total	20071,3	5074,8	11215,6	2675,6	16151,7	2941,0	20664,8	3736,3

Source: compiled based on data from the State Statistics Committee of Ukraine [10].

structure of wheat exports was steadily dominated by African countries with a share of 36.4%, then in 2023 this figure decreased to 11.5%, and in 2024 it increased to 19.9%. Before the war, more than 55% of wheat was exported to Asian countries. In 2022, this figure decreased to 37.9%, and in 2023 — to 35.5%, in 2024 there was a relative increase to 39.7%.

The logistics of wheat exports shifted towards European countries. If before the war the total share of wheat exports to European countries did not exceed 3%, then after the full-scale Russian invasion it is approaching 50%. The corresponding trend is also observed in the second dominant export crop — corn. The share of European countries importing our corn exceeded 60% during the war.

According to the results of 2024, the structural transformation of wheat exports has almost not changed — the share of European countries is 40.4%, Asian countries — 39.7%, African countries account for 19.9% of total exports.

In corn exports in 2024, the share of European countries increased to a record 65.2%, 21.4% (6.3 million tons) of corn was exported to Asian countries, 13.4% (almost 4 million tons) to Africa.

According to the results of 2024, the largest buyers of Ukrainian wheat among European countries are Spain with a share of 65.3% (or 980 million USD), Italy — 8.4% or 126.6 million USD),

the Netherlands — 2.1% or 31.8 million USD and Germany — 1.4% or 21.5 million USD (Table 2). It should be noted that Spain and Italy were the largest buyers among European countries even before the full-scale invasion.

The largest volumes of corn in 2024 were exported to the following countries: Spain — 39.6% or 874.1 million USD, the Netherlands — 23.1% or 508.6 million USD, Italy — 22.3% or 492.5 million USD, Germany — 4.7% or 103.1 million USD, Portugal — 4.7% or 102.7 million USD and Greece — 3.3% or 73.3 million USD (Table 3).

Separate attention should be paid to the expansion of the market niche of seed corn by our agrarian exporters. Thus, in 2024, according to the State Statistics Committee, the export of corn seeds to the countries of the European Union increased almost 30 times compared to the pre-war 2021 and exceeded the mark of 120 million USD. The largest buyers of seed corn are currently France, Spain, Portugal, the Netherlands, Belgium. During the war, the geography of exports expands, domestic entrepreneurs cover the relevant markets of Latvia, Lithuania, the Czech Republic and Romania.

As in the production of grain crops, Ukraine during the war also occupies leading positions in the rapeseed market. Domestic producers have a fairly strong position in the European sales market, competing with traditional producers and exporters — Canada and Australia.

Table 3. Dynamics of corn exports from Ukraine to European countries

Country	2021		2022		2023		2024	
	thousand tons	million USD	thousand tons	million USD	thousand tons	million USD	thousand tons	million USD
Austria	0,3	1,7	71,8	27,1	104,1	48,4	60,5	34,7
Belgium	639,2	155,6	217,2	57,3	156,2	33,2	521,5	89,0
Bulgaria	0,4	0,2	19,0	3,9	2,6	0,8	46,5	9,7
United Kingdom	597,0	135,4	153,4	38,1	78,7	15,4	131,0	22,2
Greece	9,5	2,5	96,4	19,5	176,5	28,1	394,0	73,3
Ireland	296,1	66,6	161,1	38,6	37,8	7,8	210,3	33,1
Spain	2466,6	582,9	2756,1	656,8	3972,1	683,2	5243,4	874,1
Italy	889,6	204,7	1438,1	324,0	2476,6	446,8	2884,2	492,3
Cyprus	33,6	7,3	98,9	20,8	250,8	41,9	344,7	61,0
Latvia	6,4	1,5	7,5	1,9	10,0	1,9	2,9	1,1
Lithuania	28,8	7,4	220,5	49,7	112,6	23,3	21,2	4,1
Netherlands	2266,3	538,7	1407,1	330,0	1803,6	332,0	2928,1	508,6
Germany	173,0	40,8	484,1	118,7	648,1	120,4	583,3	103,1
Norway							22,1	3,8
Poland	6,3	2,3	2055,5	488,0	566,1	119,0	2,2	4,6
Portugal	648,3	150,0	307,2	72,8	838,7	158,9	617,0	102,7
Republic of Moldova	0,7	1,2	74,8	13,7	22,6	6,0	0,8	2,6
Romania	0,5	1,3	3387,2	819,4	2858,6	572,9	14,2	24,3
Hungary	17,1	5,5	1324,6	335,9	647,6	174,0	7,7	23,8
France	0,1	0,3	3,8	9,3	17,9	33,1	9,8	26,2
Czech Republic	9,8	1,3	31,4	8,2	29,4	5,6	23,0	4,3
Switzerland	0,3	0,1	32,3	9,0	72,2	11,0	43,8	7,0
Total to European countries	8068,3	1926,7	14605,9	3474,7	14983	2822,8	19309,7	3305,8
Share of European exports, %	32,7	32,7	58,5	58,6	56,8	56,8	65,2	65,2
Total	24675,9	5892,7	24946,1	5934,2	26366,9	4966,4	29623,7	5072,4

Source: compiled based on data from the State Statistics Committee of Ukraine [10].

Table 4. Dynamics of rapeseed exports from Ukraine to European countries

Country	2021		2022		2023		2024	
	thousand tons	million USD	thousand tons	million USD	thousand tons	million USD	thousand tons	million USD
Austria	0,8	0,6	9,8	5,7	2,2	0,9	2,2	1,5
Belgium	361,6	223,9	252,6	136,0	259,6	105,5	1010,0	473,8
Bulgaria	14,5	6,6	24,8	9,2	6,7	3,1	1,3	0,5
United Kingdom	238,4	155,6	119,4	66,0	57,4	18,0	351,7	171,3
Greece			28,1	13,8	52,0	15,3	78,6	34,5
Spain	8,6	5,4	4,1	2,3	30,7	9,3	37,3	16,5
Italy	—	—	1,2	0,7	8,1	3,1	4,1	1,7
Latvia	—	—	36,9	16,7	86,0	32,7	18,3	6,7
Lithuania	—	—	24,8	12,3	43,2	18,1	4,5	1,7
Malta	—	—			62,8	24,6		
Netherlands	169,9	108,3	53,1	31,5	236,5	90,8	509,5	234,7
Germany	813,9	535,3	368,2	199,4	854,1	350,9	1350,1	667,3
Poland	82,3	51,0	688,2	378,2	93,3	50,5		
Portugal	92,0	62,9	22,0	7,7	8,3	2,2	48,9	21,1
Romania			838,4	343,3	650,7	228,5		
Slovakia			109,0	55,8	9,9	4,9		
France	245,9	153,4	172,3	85,1	232,0	88,8	314,0	152,2
Czech Republic			49,1	31,4	77,6	33,4	73,0	35,4
Switzerland			5,3	2,8	45,7	17,0		
Total to European countries	2080,3	1337,2	2902,8	1443,2	2763,1	1075,9	3811,3	1821,7
Share of European exports, %	77,9	79,1	93,2	93,7	91,3	92,1	98,2	98,5
Total	2670,7	1690,9	3115,2	1540,2	3027,0	1168,3	3879,9	1850,0

Source: compiled based on data from the State Statistics Committee of Ukraine [10].

Table 5. Dynamics of sunflower oil exports from Ukraine to European countries

Country	2021		2022		2023		2024	
	thousand tons	million USD	thousand tons	million USD	thousand tons	million USD	thousand tons	million USD
Austria	4,8	7,1			15,6	19,5	15,4	17,9
Albania	5,9	8,8	5,7	10,4	11,1	11,4	10,3	11,3
Belgium	6,5	7,8	6,1	10,4	4,5	5,0	20,8	18,5
Bulgaria	4,1	5,3	245,6	280,2	206,2	158,2	282,4	211,2
United Kingdom	137,8	177,5	42,1	56,4	49,4	46,3	28,5	25,3
Greece	7,6	10,9	3,4	4,6				
Estonia	4,9	6,8	2,4	3,6	1,9	1,7	2,7	2,8
Spain	377,7	469,4	211,1	261,3	290,9	247,4	687,0	586,7
Italy	255,2	328,7	264,6	320,2	270,8	232,1	470,1	415,4
Latvia	2,6	4,0	3,8	6,1	6,4	7,2	5,4	6,2
Lithuania	11,7	15,7	48,7	68,3	14,9	14,2	20,3	18,4
Malta	1,1	1,8	0,4	0,7	1,9	2,3		
Netherlands	541,7	670,3	277,1	388,8	375,6	349,2	512,2	452,1
Germany	6,8	7,6	25,4	44,5	45,6	43,1	19,0	18,8
Norway	0,9	1,4	0,8	1,5	3,6	5,3	4,2	5,5
Poland Portugal	84,5	110,8	373,4	487,5	10,0	8,3	411,9	348,4
Republic of Moldova	25,5	29,9	0,1	0,2	416,3	354,6	34,7	33,6
Romania Slovakia Hungary	4,0	6,0	29,7	44,3	3,1	2,5	59,3	39,1
Austria	2,4	3,7	349,1	421,5	14,6	12,1	571,8	470,8
Albania	9,2	13,4	12,4	20,7	1171,3	957,8	11,7	12,6
Belgium	0,7	1,1	66,8	106,1	33,8	29,2	15,2	13,6
France	157,8	198,0	110,9	167,8	58,9	71,1	176,5	175,5
Czech Republic	7,2	9,2	17,9	29,7	11,2	12,4	16,5	15,9
Switzerland	3,0	4,2	17,6	25,4	9,0	7,2		
Total to European countries	1665,2	2101,9	2135,8	2792,1	3052,5	2626,1	3301,6	2812,8
Share of European exports, %	32,4	32,9	49,8	51,1	53,2	52,4	54,9	54,9
Total	5132,1	6387,6	4290,3	5460,5	5740,8	5006,9	6008,5	5121,6

Source: compiled based on data from the State Statistics Committee of Ukraine [10].

It should be noted that in the European market, Ukraine competes with Australia. Canada, as the world leader in the production of this oilseed crop, produces a genetically modified version of rapeseed — canola, which is contrary to EU requirements regarding the level of GMO content in products.

Annual rapeseed exports to European countries fluctuate at 3—3.5 million tons, and in 2024 a record level of almost 3.9 million tons was reached. In 2021—2024, the natural indicators of exports of this crop increased by 45.3% (from 2.7 to 3.9 million tons), while export revenue increased by only 9.4% — from 1.7 billion USD in 2021 to 1.9 billion USD in 2024.

The largest buyers of domestic rapeseed are currently Germany — 36.6% or 667.3 million USD, Belgium — 26.0% or 473.8 million USD, the Netherlands — 12.9% or 234.7 million USD, the United Kingdom — 9.4% or 171.3 million USD, France with a share in total exports of 8.4% (152.2 million USD) (Table 4).

The main competitor for our agricultural business entities in the EU market is Australia due to the expansion of its own production of rapeseed with GMO content, which is permitted by EU regulations.

Ukraine's geographical proximity to this sales market gives domestic producers a competitive advantage in supplying rapeseed and processed products to the EU. Another competitive advantage is the ability to supply goods with the level of GMOs permitted in the EU.

Domestic exporters have significant competitiveness in the sunflower oil market, accounting for 40% of all world exports of this product. As for the share of sunflower oil in Ukrainian exports to the EU countries, in 2018—2024 it will remain at 90% with a slight decrease in 2024 to 85%.

Over the analyzed period, annual volumes of sunflower oil exports to Europe fluctuate within 5—6 million tons. (except for 2022, when this indicator decreased to a minimum of 4.3 million tons) (Table 5).

In total exports, the share of sunflower oil to European countries increased from 32 to 55% in 2021—2024, and export flows of this product in physical terms almost doubled — from 1.7 to 3.3 million tons. The growth rate of export revenue during the war was 1.3 times (from 2.1 to 2.8 billion USD).

According to the results of 2024 The largest buyers of sunflower oil on the European market

Table 6. Dynamics of the coefficients of coverage of commodity groups of agricultural imports from EU countries by export flows, 2021–2024

Code and name of goods and product groups	2021	2022	2023	2024	2024 in % to 2021
I. Live animals; animal products	0,53	1,10	1,12	1,15	219,4
01 Live animals	0,01	0,01	0,01	0,01	77,6
02 Meat and edible offal	0,97	1,75	3,06	4,27	440,2
03 Fish and crustaceans	0,33	0,26	0,34	0,28	85,6
04 Milk and dairy products, poultry eggs; natural honey	0,43	1,08	0,79	0,91	209,6
05 Other animal products II. Vegetable products	1,31	1,72	1,45	1,19	90,8
06 Live trees and other plants	5,83	11,69	10,07	9,15	157,1
07 Vegetables	0,08	0,08	0,07	0,03	38,8
08 Edible fruits and nuts	0,56	0,22	0,29	0,40	70,4
09 Coffee, tea	2,76	2,50	1,55	2,12	76,9
10 Cereals	0,04	0,04	0,04	0,04	109,1
11 Products of the flour and cereal industry	21,05	61,72	81,71	76,82	364,9
12 Oilseeds and oil fruits	1,30	3,74	4,32	2,06	158,6
13 Natural shellac	10,11	23,07	13,29	14,82	146,6
14 Vegetable materials for manufacturing	0,16	0,14	0,06	0,06	39,6
III. 15 Animal or vegetable fats and oils	177,0	332,0	227,0	323,0	182,5
IV. Prepared food products	26,67	31,14	32,66	32,82	123,1
16 meat and fish products	0,48	0,69	0,87	0,79	165,5
17 sugar and sugar confectionery	0,10	0,18	0,14	0,17	177,6
18 cocoa and products thereof	1,19	4,85	7,84	4,54	382,0
19 prepared grain products	0,29	0,39	0,44	0,44	149,8
20 processed vegetable products	0,57	0,53	0,73	0,78	138,0
21 various food products	0,67	0,82	0,70	1,44	214,9
22 alcoholic and non-alcoholic beverages and vinegar	0,18	0,19	0,25	0,24	133,8
23 residues and waste of the food industry	0,30	0,37	0,41	0,37	125,7
24 tobacco and industrial tobacco substitutes	1,65	1,77	2,28	2,29	138,9
Total agricultural products	0,02	0,04	0,02	0,02	15,7
I. Live animals; animal products	2,04	4,13	3,44	3,23	158,5

Source: compiled based on data from the State Statistics Committee of Ukraine [11].

are the following countries: Spain with a share of 20.9% (586.7 million USD), Romania — 16.7% (470.8 million USD), the Netherlands — 16.1% (415.4 million USD), Italy — 14.8% (415.4 million USD), Poland — 12.4% (348.4 million USD), France — 6.2% (175.5 million USD).

Ukrainian producers have suffered significant losses due to the catastrophic rate of increase in the price of fuel, fertilizers, other components of the production process and the cost of logistics. However, the internal and external price situation for export-oriented products does not contribute to the effective reproduction of the production processes of rural producers.

Regarding the problems of external markets, it should be noted that the reorientation of logistical grain flows from sea routes to Asian and African countries towards the EU has led to a noticeable decrease in grain prices in European countries. It is quite clear that the main reason for this is a significant imbalance in the comparison of the set of indicators of agricultural management in Ukraine and the EU countries — the quality of land resources, labor costs, cost structure, and the effect of the scale of production.

During 2018–2024, the volume of imports of agricultural products increased by 1.6 times — from 2.4 to 4 billion US dollars. During the war, the total volume of agricultural imports did not change significantly — the increase was only 5.7% — from 3.76 billion USD in 2021 to almost 4 billion in 2024. The share of agricultural imports in total imports to Ukraine is on average 10–12%.

The commodity structure of agricultural imports is dominated by the commodity group of finished food products. In 2021–2024, the share of these products is stable at an average of 60%. In the war, this relative indicator experienced a slight increase of 1.8% — from 60.1 to 62.9%, respectively. By commodity structure of finished food products, the largest volumes of imports in monetary terms are alcoholic and non-alcoholic beverages — with a constant share of 19–20% in the commodity group and 10–12% in the total structure of agricultural imports from EU countries.

The second place in the structure of imports of finished food products is occupied by various food products with a share of 16–18%. During 2018–2024, the import turnover of this group of products

increased by 1.7 times or by 1.1 billion US dollars.

During the war, imports of various food products increased by 10.6% and reached 400 million US dollars in 2024.

The share of plant products during the analyzed period averages 18—20% of total agricultural imports. In 2018—2024, the volumes of these imported types of products increased by 1.5 times (from 484 to 740 million US dollars), and during the war the corresponding growth was 12.3% or 81.3 million US dollars. Also imported from Europe to Ukraine are coffee, tea (165 million USD), seeds and oilseeds (162.6 million USD), fruits, nuts (139 million USD), vegetables (130 million USD).

Imports of animal products account for 16–18% of total agricultural imports. It should be noted that during the war, imports of such products decreased by 16.1% or 121.4 million USD. In the commodity structure the animal products, 50.4% are dairy products. The next place is occupied by fish and fish products — 20% (or 126 million USD). It has been established that during the war, imports of these products increased by 17.4% or 18.7 million USD. Accordingly, the share of the commodity group of fats and oils in total agricultural imports from EU countries is the smallest — 2.5% or 102.8 billion USD.

It was found that the share of imports of raw materials from EU countries is currently 37.1%, and the corresponding ratio has a value of 0.59. Thus, for every 1 US dollar of imports from European countries of processed agricultural products, there is 0.59 US dollars of imports of raw materials. It was determined that this indicator decreased by 11.1% compared to the pre-war year of 2021.

Unlike the raw material export orientation, finished processed products with high added value prevail in agricultural imports from EU countries. Over the analyzed period, the share of these products in agricultural imports increased from 59.7 to 62.9%.

A study of indicators of coverage of the commodity structure of agricultural imports from EU countries by relevant export flows revealed the following trend. The total coverage ratio of agricultural import flows by exports in 2024 was 3.23, which is 58.5% or 1.19 points higher than the pre-war level. The highest value of this indicator was in 2022 — 4.14. Thus, for 1 dollar of agricultural products imported from Europe, there are 3.23 dollars of exports (Table 6).

The highest level of import independence was established for the commodity group of fats and oils — 33.82, and during the war this indicator

increased by 23.1%. The level of import security of the group of plant products is 9.15. This indicator reached its maximum value in 2022, and during the war it increased by 57.1% — from 5.83 to 9.15 points.

The indicator of import independence of animal products before the war generally had a negative (less than 1) value. During 2021–2024, this indicator increased 2.2 times and reached the level of 1.15 — for 1 dollar of imports of unprocessed animal products, respectively, there are 1.15 dollars of domestic exports.

For the commodity group of processed agricultural products, a trend of import dependence was identified, which slightly decreased during the war — by 65.5% or by 0.31 points. Currently, for every \$1 of finished goods imported from Europe, domestic entrepreneurs export \$0.79 of Ukrainian products with high added value (before the war, this figure was 0.48).

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

The problem of finding ways to reorient the raw material orientation of the agricultural sector of the Ukrainian economy towards ensuring the processing of raw materials and creating products with high added value was particularly acute during the full-scale war. Only the search for channels, logistical routes for exporting and new sales markets for grown agricultural products is not a solution for the effective development of domestic agricultural entrepreneurship.

It should be noted that the EU is increasingly becoming a key export partner of our country. That is why it is so important to adapt Ukrainian production to EU standards, which will allow not only to increase the volume of exports, but also to optimize its structures in terms of reducing the raw material orientation and increasing the cost of Ukrainian products. Unfortunately, today the majority of agricultural products do not meet the established standards. Because of this, Ukrainian agricultural business entities sell it at prices lower than European ones — as a result, the country's budget does not receive a significant part of the income, and the efficiency of agricultural business entities decreases. Prospects for further research include substantiating the prospects for the development and integration of agricultural business to the European market on the basis of increasing added value and reducing the raw material load.

Література:

1. Лотиш О. Роль України на світовому ринку зерна: виклики і загрози. *Економіка та суспільство*. 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-56>

2. Осташко Т. Зерновий експорт України в умовах війни. *Економіка України*. 2023. № 8. 28–46. <https://doi.org/10.15407/economyukr.-2023.08.028>

3. Іщук С. О., Созанський А. Й. Український товарний експорт: виклики в умовах війни та повоєнного відновлення. *Регіональна економіка*. 2024. № 1 (111). С. 81–94. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-8>

4. Батюк Р. Моделювання зовнішньоекономічної взаємодії аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-39>

5. Гаврилюк І. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*. 2024. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3>

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

7. Притула Х., Кирик І. Оцінення структури та динаміки зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-60>

8. Макогін З. Я., Атаманчук З. А. Оцінка торговельної ефективності України з країнами ЄС. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 3. С. 16–25. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-16_25.pdf

9. Доцюк, С. Сучасні аспекти зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21>

10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.07.2025 р.).

11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Товарна структура зовнішньої торгівлі з країнами ЄС URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.07.2025 р.).

References:

1. Lotysh, O. (2022), "Ukraine's role in the global grain market: Challenges and threats",

Ekonomika ta suspilstvo, vol. 45. doi: 10.32782/2524-0072/2022-45-56.

2. Ostashko, T. (2024), "Grain export of Ukraine in the conditions of war", *Economy of Ukraine*, vol. 8, pp. 28–46. doi: 10.15407/economyukr.-2023.08.028.

3. Ishchuk, S., & Sozansky, L. (2024), "Ukrainian commodity export: Challenges in the conditions of war and post-war reconstruction". *Rehionalna Ekonomika*, vol. 111 (1), pp. 81–94. doi: 10.36818/1562-0905-2024-1-8.

4. Batiuk, R. (2022), "Modeling of foreign economic interaction of agricultural enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-39>

5. Havrylyuk, I. (2024), "Foreign economic activity of Ukraine with the countries of the European Union", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3>

6. Sobkevych, O. V., Shevchenko, A. V., Rusan, V. M. and Zhurakovska, L. A. (2023), *Priorytety zabezpechennya stiykosti promyslovosti ta aharnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovah povnomasshtabnoyi viyny* [Priorities for ensuring the stability of industry and the agricultural sector of the economy of Ukraine in the conditions of a full-scale war: analytical supplement], NISD, Kyiv, Ukraine. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>

7. Prytula, H., & Kyryk, I. (2023), "Assessment of the structure and dynamics of Ukraine's foreign trade with EU countries", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-60>

8. Makogin, Z. Ya. and Atamanchuk, Z. A. (2020), "Assessment of Ukraine's trade efficiency with EU countries", *Businessinform*, vol. 3, pp. 16–25, Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-16_25.pdf (Accessed July 14 2025).

9. Dotsiuk, S. (2022), "Modern aspects of foreign economic activities of agricultural enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-21>

10. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (2025), "Foreign trade in individual types of goods by country of the world", Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed July 14 2025).

11. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (2025), "Commodity structure of foreign trade with EU countries", Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed July 20 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.07.2025 р.